الرقم التسلسلي:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير
تخصص: علوم التسيير
فرع: التسويق

من إعداد الطالبة: لعذور صورية

الموضوع:

أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون
دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
حالة - وكالة مسيلة -

تحت إشراف الدكتور: رحيم حسين

نوقشت علنا في 2008-02-03 أمام اللجنة:

د.بوقرة رابح	أستاذ محاضر	- جامعة مسيلة -	رئيسا
د. رحيم حسين	أستاذ محاضر	- المركز الجامعي برج بوعريريج -	مقررا
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	- جامعة سطيف -	ممتحنا
د.برحومة عبد الحميد	أستاذ محاضر	- جامعة مسيلة -	ممتحنا

تشكـــــــرات

بعد الشكر و الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمتة و فضله و دوام الصحة و العافية ،

وصلاة على رسول الله صلى الله عليه وسلم .

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها

وأسمى إكرام وتقدير لما قدمه خلا ل توجيهاته و تحفيزا ته لنا

الدكتور : رحيم حسين

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة ماديا

و معنويا ونخص بالذكر:

- عمال ومسؤولي وكالة ومديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.
- شكر خاص لكل الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة في إنجاز المذكرة .
- شكر خاص لطاقم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- وأخيرا أتوجه بخالص شكري للزملاء الذين ساهموا بطريقة أو بأخرى في اغناء هذا المجهود فلهم مني كل التقدير.

لعذور صورية

إهـــــــــــــداء

- إلى الوالــديــن الكـريمــين .

- إلى من يتمنــون لي الخير دائما ، أخــــــواتي .

- إلى كل من يناضل في سـبيل الحصــول على العلـــم .

- إلى كل من أحب و أحتـــرم .

- إلى كل قطـــرة دم الأرواح الطاهـــرة لشهدائنا بالأقصــــى . . .

الملخص

أصبحت البنوك في السنوات الأخيرة تطبق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، لأنها تدرك أن الاهتمام بالزبون، وطريقة التعامل معه من المعايير الهامة للوصول إلى التميز عبر بناء علاقات قوية ومستمرة معه. لذا كان لزاما على الإدارة المصرفية التحكم في جميع المتغيرات التسويقية و تجسيدها في برنامج فعال تكون فيه جميع عناصر المزيج التسويقي مأخوذة بعين الاعتبار و منفذة بشكل متكامل.

وفي هذا الإطار، عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة مسيلة_ إلى إدراج سياسة جديـــدة للتعامل مع زبائنه، التي تجسدت في مفهوم البنك الجالس. يهدف من خلالها إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه والمستهلك المصرفي، حيث يولي أهمية كبيرة للزبائن المتعامل معهم وبغرض ذلك يعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين بالمصرف وتأهيلهم و تخصصهم في وظيفة خدمة الزبون.

وهكذا استطاع البنك وبتبني هذه السياسة إلى إضفاء صيغة جديدة في تقديم وتوزيـــع الخدمـــة المصرفية بالشكل الذي يحقق الرضا للزبائن

Résumé

Les banques appliquent ces dernières années des concepts et les techniques du marketing moderne dans le domaine des services bancaires, parce qu'il identifie cet intérêt de client, et de la manière de traiter elle sont des critères pour l'accès à l'excellence par des rapports forts de bâtiment et continues importants avec lui.

Par conséquent, la gestion de la direction dans la commande d'opérations bancaires toutes variables reflétées dans le marketing et le programme efficace dans lesquels tous les éléments du mélange de vente sont pris en considération et mis en application d'une façon intégrée.

Et à cette de contexte banque délibérément pour que l'agriculture et le développement rural - agence de M'sila- inclue une nouvelle politique pour avoir affaire avec des clients incorporés dans le concept de la banque assise ,qui vise à développer le rapport entre les unités et les opérations bancaires du consommateur, qui attachent la grande importance pour des employés de clients, et le but de ce travail de développer les qualifications et les possibilités des ouvriers et a stimulé la réadaptation et la spécialisation dans les travaux de service à la clientèle.

Ainsi, la banque pouvait adopter cette politique pour donner une nouvelle formule dans les opérations bancaires de service de disposition et de distribution afin de réaliser la satisfaction des clients.

فهـرس المحتويات

فهـــرس الاشكال

فهـــــرس الجداول

فهـــرس الجداول

مقدمة

يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية والمالية، لما له من تأثير ايجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها. فالبنوك في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها جميع مجالات النشاط الاقتصادي، فكلما اتسع هذا النشاط زادت تبعا لذلك أهمية البنوك واتسع مجال نشاطها، وتعددت خدماتها.

ويعد الجهاز المصرفي احد الأركان الأساسية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي، حيث يلعب دورا رئيسيا في استغلال إمكانياته وزيادة مستثمراته، ولذلك فان تطويره يعتبر مطلبا تنمويا هاما لزيادة فعالية وأداء الاقتصاد الوطني، ويتضح هذا من خلال ما يقدمه من خدمات وتسهيلات مصرفية. فالبنوك تحتفظ بالملايين من ودائع الأفراد والإدارات والمؤسسات، وتمنح بالملايين القروض للأفراد والمؤسسات، وبالتالي فهي تمد الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته وتطويره.

إن البنوك الجزائرية عاشت في فترة سابقة نظاما اقتصاديا قائما على أساس التخطيط المركزي، يتسم بوجود مجموعة بنوك ذات طابع عمومي، تحكمها سياسات وقرارات مركزية، وتعيش تحت ظل اقتصاد محمي من المنافسة الخارجية، لكن سرعان ما اضطرت إلى مواجهة التحديات الجديدة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق وتحرير الخدمات المصرفية، وبالتالي مواجهة واقع جديد يتسم بحدة التنافس المصرفي، الذي تجسدت معالمه في وجود بعض وكالات وفروع اجنية بالجزائر.

وتنعكس كفاءة البنوك بتحريك عجلة التنمية الاقتصادية، وهذا الأمر يتطلب منها أن تعمل على زيادة فعاليتها، وذلك من خلال رفع كفاءتها وتطوير الأساليب والطرق المصرفية، من خلال تبسيط إجراءات سير عملها والارتقاء بمستويات أداء موظفيها، الأمر الذي من شانه أن ينعكس على تحسين الخدمات المصرفية وتحقيق احتياجات الزبائن ورغباتهم، هذا ما يجعلها قادرة على جذب اكبر عدد من الزبائن للتعامل معها، بمعنى التوجه إلى تبني فكرة التسويق المصرفي.

ويعتبر التسويق المصرفي محور نشاط أي بنك، وأداته الديناميكية في تحقيق أهدافه، فهو نشاط متعدد الجوانب والأبعاد، تتجه كل وظائفه إلى مسار واحد لتحقيق الهدف النهائي للبنك، كما أنه عبارة عن أداة تساعد البنوك على التأقلم مع جميع المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي تعمل في إطارها، خصوصا إعداد فكرة " الزبون هو الملك ".

ومن هنا فان التسويق في البنوك يعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين أفراد البنك وإداراته بشكل متكامل لتحقيق أهداف البنك، لذلك نجد إدارة التسويق على ذات المستوى من الأهمية بالنسبة للإدارات الأخرى.

لقد تحولت فكرة العمل المصرفي خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي من التركيز على أداء وتنويع الخدمات المصرفية إلى التركيز على الزبون في حد ذاته وتسويق الخدمات التي تقابل احتياجاته ورغباته المتطورة والمتزايدة باستمرار، حيث أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه البنوك لا يختص فقط في تقديم الخدمات التقليدية، وإنما في محاولة استحداث مجموعة من المنتجات والخدمات تلبي احتياجات شريحة واسعة من الزبائن وتقديمها في الوقت والمكان المناسبين باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وكذا تسهيل عملية تقديمها للزبائن بالاعتماد على منافذ تسويقية فعالة، بالإضافة إلى الاعتماد على الأساليب التسويقية الحديثة في عمليات تقديم الخدمة المصرفية والمتمثلة في: خدمة الزبائن، الاهتمام بهم أكثر، الاستجابة السريعة لمطالبهم، التعاطف معهم، أساليب التعامل والتفاعل معهم، وغيرها من الأساليب والمفاهيم التي من شانها أن تكسب رضا وولاء الزبائن بصفة دائمة، وتضمن في نفس الوقت بقاء واستمرار البنك.

وهكذا وجب على البنك العناية والاهتمام بالزبون أكثر، باعتباره نقطة البدء في العمل المصرفي، وجعله محور الاستراتيجية التسويقية للبنك، والقيام بالدراسات المستمرة لتحسين علاقته معهم، وذلك بالاعتماد على عناصر المزيج التسويقي المصرفي، أو على العناصر المستحدثة، المتمثلة في التسهيلات المادية، والعنصر البشري، وأسلوب تقديم الخدمة، لما لها من تأثير كبير على رضا الزبون.

وبناءا على ما سبق يستوجب على البنوك أن تقتنع بأهمية الزبائن ودرجة الرضا المطلوبة من طرفهم، والعمل على تنمية علاقتها معهم والمحافظة عليهم بإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم ورغباتهم، وهذا لا يتم إلا باستخدام آليات تجارية وتقنيات وإجراءات تسويقية حسب متطلبات السوق.

فالمحيط التنافسي الجديد يدفع إلى القيام بدراسة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وردود أفعاله تجاه مختلف المنتجات والخدمات، وهو ما يساعد البنوك دوما على رسم واختيار السياسة الأكثر نجاعة وفعالية في تحقيق أهدافه وتحسين علاقاته مع الزبائن في نفس الوقت، لهذا يعتبر موضوع " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون " مركز اهتمام المؤسسات المصرفية حاليا.

استنادا إلى ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

" كيف يمكن أن يكون التسويق المصرفي أداة لتحسين علاقة المصرف بالزبون؟"

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- ما هو التسويق المصرفي، سياساته وتطبيقاته؟

2- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون؟

3- ما هو دور التسويق في تحسين علاقة المصرف بالزبون من خلال سياساته التسويقية؟

4- هل ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة تسويقية فعالة لتحسين وتنمية علاقته مع الزبون, وما هو تأثير هذه السياسة على الزبائن وعلى البنك؟

- فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضيات التالية قصد طرحها للمناقشة واختبار صحتها:

1- يعتبر التسويق المصرفي ضروريا ومهما، فهو لا يعبر عن فلسفة نظرية فقط، بل يتجسد في أنشطة وتصرفات تمارسها الإدارة لأهداف ولاستراتيجيات محددة، إلا أن تعقد هذه الأنشطة يؤثر سلبا على السياسات التسويقية وكذا تطبيقها.

2- إن تحسين علاقة المصرف بالزبون ضرورة حتمية نظرا لأهمية كل طرف بالنسبة للأخر في تحقيق أهدافه.

3- توجد سياسات تسويقية لتحسين العلاقة بين المصرف والزبون من خلال عناصر المزيج التسويقي المصرفي والعناصر المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي.

4- ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة تسويقية فعالة تساعده على تحسين وتنمية علاقته مع زبائنه، والحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

- أهمية البحث:

- تحرير الخدمات المصرفية يفرض على البنوك، ومنها البنوك الجزائرية، إعطاء اهتمام اكبر للتسويق المصرفي.

- على الرغم من تحرير القطاع المصرفي في الجزائر ما تزال البنوك الجزائرية لا تولي الأهمية اللازمة للتسويق المصرفي، لا سيما ما يتعلق بالعلاقة مع الزبائن.

– أهداف البحث:

نهدف من خلال معالجتنا للموضوع أن نصل إلى تحقيق عدة نقاط تتمثل في:

– الإجابة عن التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة؛

– إبراز أهمية التسويق عموما، والتسويق المصرفي بوجه خاص؛

– معرفة هل هناك اهتمام، بهذا الموضوع لدى مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

– إبراز أهمية التسويق في المصارف ودوره في تحسين وتنمية علاقة المصرف بالزبون؛

– أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع بالذات، نلخصها فيما يلي:

– دخول هذا الموضوع في إطار تخصصي؛

– رغبتي في البحث والإطلاع في مجال التسويق، خاصة التسويق في القطاع المصرفي؛

– المساهمة في دراسة التسويق المصرفي وأهميته في تحسين العلاقة بنك– زبون؛

– أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات المصرفية، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائنها؛

– حدود البحث:

– ينصب هذا البحث على مجال التسويق المصرفي، وعلى وجه التحديد دور التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، ولذلك فلا يدخل ضمن اهتمامنا الآثار الأخرى للتسويق المصرفي.

– يتم إجراء الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره البنك الأكثر انتشارا عبر كامل التراب الوطني، والذي يحوز على أكبر عدد من الزبائن، كما يمكن اعتباره أحد البنوك السباقة والرائدة في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطتها المصرفية.

–الاكتفاء بذكر الإحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن ورقم أعمال الوكالة للفترة من (2002 إلى 2005).

– منهج البحث والأدوات المستخدمة فيه:

بغية الإجابة عن الإشكال المطروح واثبات مدى صحة الفرضيات، تم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة حالة في الجزء المتعلق بالجانب الميداني، وقد استخدمنا في ذلك مجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة(استمارتين) والمقابلة والمعاينة الميدانية. وللوصول إلى الهدف المراد قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

يتعلق الفصل الأول بمدخل حول التسويق والتسويق المصرفي، وكان هدفنا منه إعطاء نظرة حول التسويق بصفة عامة، وحول التسويق المصرفي وسياساته بصفة خاصة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث: تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التسويق، أما في المبحث الثاني فتم التحدث فيه عن تسويق الخدمات، وفي المبحث الثالث حاولنا الحديث فيه عن التسويق المصرفي ومختلف سياساته التسويقية.

أما الفصل الثاني فيتعلق بدراسة طبيعة العلاقة مصرف- زبون وسبل تحسينها، وقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث: الأول خاص بالزبون وعلاقته بالمصرف، والثاني يتعلق بدراسة سياسات تحسين العلاقة بين المصرف والزبون، أما المبحث الثالث فكان حول التسويق ودورة حياة المنتوج المصرفي مع تحليل نظري للاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية.

أما الفصل الثالث والأخير فكان عبارة عن دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة، وقد قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، جاء ضمن المبحث الأول دراسة تعريفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال سياسة البنك الجالس التي اعتمدتها الوكالة كسياسة تسويقية لتحسين وتنمية علاقتها مع زبائنها، ودراسة مدى تأثيرها على أداء الوكالة، وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بدراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زبائن الوكالة لمعرفة مدى رضا هم عن هذه التجربة، وما مدى فعالية الاستراتيجية المتبعة، كما حاولنا فيه إدراك أهمية الزبون والتسويق لدى موظفي الوكالة، وبالذات الموظفين المباشرين.

تمهيد

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة، وأحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها، لدوره الحيوي في ضمان البقاء والاستمرار، الأمر الذي جعل جل المؤسسات الخدمية خاصة المصرفية منها تدرك هذا الدور وتعمل على الاهتمام به اكثر فأكثر، نظرا لاهتمامه بدراسة السوق التي تقوم على معرفة حقيقية لواقع الزبائن الحاليين والمرتقبين، وكذا دراسة حاجاتهم لأجل كسب رضائهم وولائهم، بما يحقق للمؤسسة المصرفية أهدافها ويضمن بقائها واستمرارها.

وهذا المصطلح لم ينشا دفعة واحدة وإنما تطورت وتعددت مجالات استخدامه منذ بداية القرن العشرين إلى يومنا هذا، حيث أول ما طبق كان في المجالات الإنتاجية للسلع ذات الاستهلاك الواسع، ثم شيئا فشيئا دخل المجالات الاقتصادية والاجتماعية إلى أن وصل إلى ميدان الخدمات ومنه دخل عالم البنوك في الستينات، وحمل بالتالي معنى التسويق المصرفي.

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل، تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بماهية التسويق، أهميته وأهدافه في المبحث الأول، ثم التطرق إلى تسويق الخدمات في المبحث الثاني، وأخيرا إلى التسويق المصرفي من حيث السياسات التي يعتمد عليها هذا التسويق، وذلك في المبحث الثالث من الفصل.

المبحث الأول: عموميات حول التسويق

لقد ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة ومحاولة تطبيق المبادىء والأسس التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقدرة هذه الأخيرة على إنتاج السلع والخدمات تكون محدودة، ما لم يرافقها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد رغبات وحاجات الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم التسويق، أهميته وأهدافه

1- مفهوم التسويق:

هناك عدة تعاريف أعطيت للتسويق، نذكر منها:

- في 1960، أعطت **الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)** تعريفا: " بأنه القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي "[1]. والملاحظ أن هذا التعريف يحصر نشاط التسويق في عملية البيع والتوزيع، أي انه لا يختلف عن الوظيفة التجارية، كما يمكن الاستنتاج بان الأنشطة التسويقية تبدأ بعد بداية عملية الإنتاج وتمتد إلى ما بعد عملية البيع.
- ولقد أعطى **(J) Lendrevie & (D) Lindon** تعريفا للتسويق: " بأنه مجموعة من الطرق والوسائل التي تكون في متناول المؤسسة، لبيع منتجاتها بطريقة تحقق بها أهدافها "[2].
- أما **Kotler** فقد عرف التسويق: " بأنه العملية الاجتماعية والإدارية التي يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها الحصول على ما يحتاجونه من منتجات، من خلال إنتاجها وتبادلها وتقييمها فيما بينهم "[3].

وينطوي تعريف كوتلر على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط مضامينها بالحاجات والرغبات الإنسانية، إضافة إلى ما يتطلبه ذلك من عمليات مبادلة وتعامل.

- كما تم تعريفه كما يلي: " إن التسويق يعمل على بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة، وهو تحقيق أقصى مردودية لاستثماراتها وأفضل وسيلة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل، وهو تكييف المنتجات مع حاجات المستهلك "[4] . وبالتالي فان فلسفة الإدارة تترجم في التسويق الذي يهتم بمراقبة الجهود من اجل مساعدة المستهلك لسد حاجاته وإشباعها مع تحقيق الأهداف المنتظرة.

---

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص 03.

[2] (J) Lendrevie & (D) Lindon, Mercator, 6 ième édition, édition Dalloz, , Paris, France, 2000, P 15.

[3] Philip Kotler, Les cles du marketing, Pearson Education, Paris, 2003, P 10.

[4] Mohamed Seghir DJITLI, Comprendre le Marketing, berti édition, Alger, 1990, p13.

– كذلك يعرف التسويق: " بأنه عملية مطابقة يتم من خلالها مواءمة السلع أو الخدمات أو الأفكار لحاجات المستهلك "[1]. وطبقا لهذا التعريف، فان العملية التسويقية لا تقف عند إتمام هذه المطابقة بل إنها تستهدف تقديم مضمون سلعي أو خدمي للمستهلك يتفق مع معايير اختياره الاستهلاكي، ويحقق له الرضا المرغوب فيه، ومن مزايا هذا التعريف انه يحقق هدفين رئيسيين هما:

- إضفاء أبعاد جديدة على الوظيفة التسويقية، مما يجعلها أكثر انسجام وتوافق مع المفهوم الحديث للتسويق؛
- التأكيد على أن السلعة أو الخدمة يجب أن تكون مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه المستهلك؛

– أما الأستاذ **Yves Chirouze** فيعرف التسويق بأنه: " عبارة عن حالة سلوكية تتركز على المستهلك للإجابة بقدر الامكان على احتياجاته، ويتم بخطوات ممنهجة تبدأ بتحليل السوق وبيئته،التخطيط، مراقبة القرارات المتعلقة بالمنتج فيما يخص السعر، التوزيع والترويج، كما يتوفر على تقنيات تسمح للمؤسسة بمنافسة السوق، وتكوين زبائن والحفاظ عليهم وتطويرهم وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة "[2]. يركز هذا التعريف على ترقية سلوكات الأفراد المستهدفة، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من استعمال وسائل تكون بحوزتها.

– أما **(P) Kotler & (B) Dubois** فقالا: " التسويق هو الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن الأفراد أو الجماعات من تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا عن طريق خلق أو تبادل المنتجات ذات القيمة "[3]. هذا التعريف يميل إلى ظاهرة التبادل في المنتجات لتحقيق المنفعة.

من خلال تعرضنا لأهم التعاريف الخاصة بالتسويق، فان ذلك يقودنا إلى محاولة وضع تصورنا للتسويق بمفهومه المعاصر على انه يمثل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المؤسسة لفرص متاحة في السوق، تسعى من خلالها إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية، بما يضمن تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء كان الربح ماديا أو اجتماعيا. وعليه يمكن تلخيص التسويق في النقاط التالية[4]:

- التسويق يمثل نظاما متكاملا تتفاعل من خلاله مجموعات من الأنشطة المصممة ضمن صياغات محددة؛

---

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 5.

[2] Yves Chirouze, Le Marketing, Tom 1, Office des Publications universitaires, Alger, 1990, P 13.
[3] Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10ème édition, publi union éditions, Paris, France, 2000, P 07.
[4] Philip Kotler, Les cles du marketing Op.cit, P 07

- إن التسويق يمثل عملية موجهة ومصممة مسبقا، وهو ما يستلزم قدرا من التخطيط والإعداد الخاضعين للمنطق العلمي؛
- إن التسويق عملية ديناميكية ذات أبعاد تنعكس مضامينها على عمليات التحول الاجتماعي والاقتصادي؛
- التسويق حالة ذهنية تضم الاستماع للمستهلك، البحث لتعظيم الربح، ومحاولة الربط بين الثلاثية المؤسسة _ المردودية _ التطور، وبين القاعدتين: الإنتاج قصد البيع والبيع لمواصلة الإنتاج؛

2- أهمية التسويق:

إن أهمية التسويق لا تقتصر فقط على توصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين، ولكن تكمن هذه الأهمية في:

- خلق المنفعة الاستعمالية للسلع المنتجة وهذا بإبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن وآرائهم بشان السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل، الجودة، الاستخدامات وحتى في طرق وأساليب التغليف[1].
- تحقيق المنافع الاقتصادية للأفراد، أي قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع رغبات معينة لدى الفرد[2]؛
- تحقيق المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، منفعة المعلومات؛
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق؛
- مواجهة المنافسة من المؤسسات الأجنبية داخل الأسواق الوطنية؛

إضافة إلى المنافع التي يعمل التسويق على تحقيقها، فانه يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- المساهمة في دفع تنمية المجتمع؛
- الاستغلال الامثل للموارد؛
- التوزيع الامثل للسلع والخدمات؛
- النقل الجيد للمعلومات؛

---

[1] عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 30.

[2] نفس المرجع السابق، ص 31.

3- أهداف التسويق:

أ- أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك:

إن النشاط التسويقي يعتبر من الأنشطة الرئيسية إلى جانب النشاط الإنتاجي، فبتكاملـهما يـصلان بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، التي تتمثل في الوصول إلى الهدف النهائي وهو إنتـاج الـسلع بالمواصـفات والجودة المطلوبة وتقديمها للمستهلكين بالسعر وفي المكان المناسبين. إذن فالتسويق يحقق مجموعـة مـن الأهداف بالنسبة للمستهلك تتمثل في[1]:

- الرفع من المستوى المعيشي للأفراد في المجتمع؛
- خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمالـة في عـدة مجالات مختلفة؛
- إنتاج السلع بالمواصفات والجودة المناسبة وتقديمها للمستهلك بالسعر وفي المكان المناسبين؛
- خفض أسعار المنتجات بأسلوب تسويقي ممتاز يمكن كل مستهلك من اقتصاد مبلغ ما، واستخدامه في شراء أصناف وأنواع أخرى من المنتجات؛ وتتحقق هذه الأهداف بتكامل مجموعة من العوامل منها مـا يرتبط بالمؤسسة كإمكانياتها واستراتيجياتها أو ما يرتبط بالمستهلك كمستوى الدخل لديه.

ب- أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة:

يمكن إظهار أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية[2]:

- تحقيق الأرباح الناتجة عن عملية البيع؛
- المحافظة على المركز التنافسي وتنمية حصة المؤسسة في السوق؛
- تشجيع المؤسسة على الابتكار والنمو، وهذا عن طريق التنبؤ برغبات وحاجات الزبائن؛
- يهدف إلى بقاء المؤسسة واستمراريتها، فهو يعمل بشكل مستمر لتحقيق هذا الهدف عن طريق نظـام المعلومات التسويقية؛

---

[1] محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 53- 57.

[2] نفس المرجع السابق، ص 53.

المطلب الثاني: إدارة التسويق

يعتمد نجاح أي مؤسسة على الإدارة وما تمتلكه من قدرة على التسيير، فهي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات الوصول إليها[1]. وقبل التطرق لإدارة التسويق، لابد من تعريف الإدارة أولا:

- " الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية"[2]. حسب هذا التعريف نرى بان الإدارة عبارة عن توفير الظروف المناسبة للجهد البشري، قصد بلوغ الأهداف في إطار تنظيمي رسمي.

- كما تم تعريف الإدارة على أنها " عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد"[3]. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإدارة عبارة عن عملية جمع الأفراد في مؤسسة، وتقسيم وتوزيع العمل والأدوار حسب قدراتهم ورغباتهم، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

1- مفهوم إدارة التسويق:

يمكن تعريف إدارة التسويق على أنها: " عملية تخطيط وتهيئة وإعداد المنتجات والأسعار والترويج والتوزيع للسلع والخدمات، من اجل خلق عملية تبادل تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة "[4].

- كما يمكن تعريفها كذلك بأنها: " عملية اتخاذ القرارات من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة"[5].

- أما الأستاذ فريد الصحن فيرى بأنها: " عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج لتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمؤسسات "[6].

---

[1] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 09.
[2] نفس المرجع السابق، ص 11.
[3] نفس المرجع السابق، ص 10.
[4] (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P13
[5] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج3، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 10.
[6] محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 21.

- أما **Stanton** فيعرف إدارة التسويق بالقول:" الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق "[1].

على ضوء هذه التعاريف يمكن استخلاص جوانب أساسية لإدارة التسويق تتمثل في:

- إن إدارة التسويق تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة وتمر بمراحل العملية الإدارية من تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة؛
- هدف إدارة التسويق إتمام التبادل بين الأسواق المستهدفة، لتحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات؛
- تستخدم إدارة التسويق عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: المنتج والسعر، والتوزيع والترويج لتحقيق التوافق بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة.

وفي هذا الإطار يمكن ذكر عمل إدارة التسويق في النقاط التالية[2]:

- تحديد الطلب الخاص بمجموعة من المستهلكين على السلعة أو الخدمة خلال فترة زمنية محددة؛
- تحويل هذا الطلب إلى منتجات أو خطوط منتجات؛
- وضع وتنفيذ الخطة اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات، وإخبار المستهلكين بقدرة هذه المنتجات على إشباع رغباتهم؛

2- التنظيم الداخلي لإدارة التسويق:

تتم عملية التنظيم الداخلي لإدارة التسويق على خمس أسس رئيسية وهي[3]: على أساس الوظائف على أساس المناطق، على أساس السلعة أو الخدمة، على أساس الزبائن، الأساس المركب.

أ- التنظيم على أساس الوظائف:

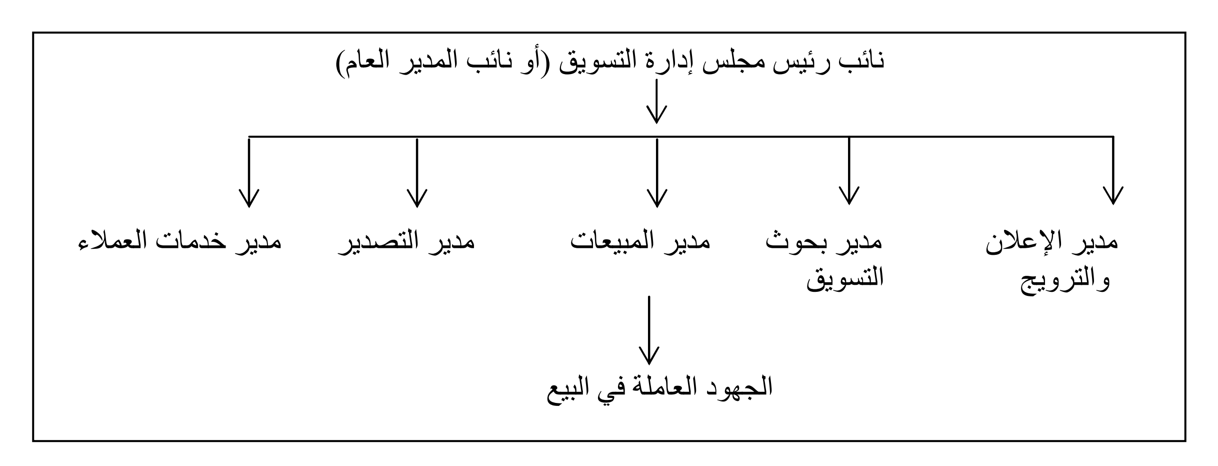
إن هذا التنظيم مكون من إدارات وأقسام طبقا للوظائف المختلفة حيث يتم تجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية، ويعتبر من أقدم أشكال تنظيم التسويق قديما والأكثر شيوعا في الوقت الحالي، كما يوضحه الشكل الموالي:

[1] بشير العلاف، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 15.

[2] نفس المرجع السابق، ص 19.

[3] عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 82.

الشكل رقم (1): التنظيم على أساس الوظائف



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ومن مزايا هذا التنظيم نذكر الأتي:

- يضمن الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة؛
- طريقة منطقية وعملية لتجميع الأنشطة؛
- يتبع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي، وما يترتب عنه من كفاءة في استخدام القوى العاملة؛

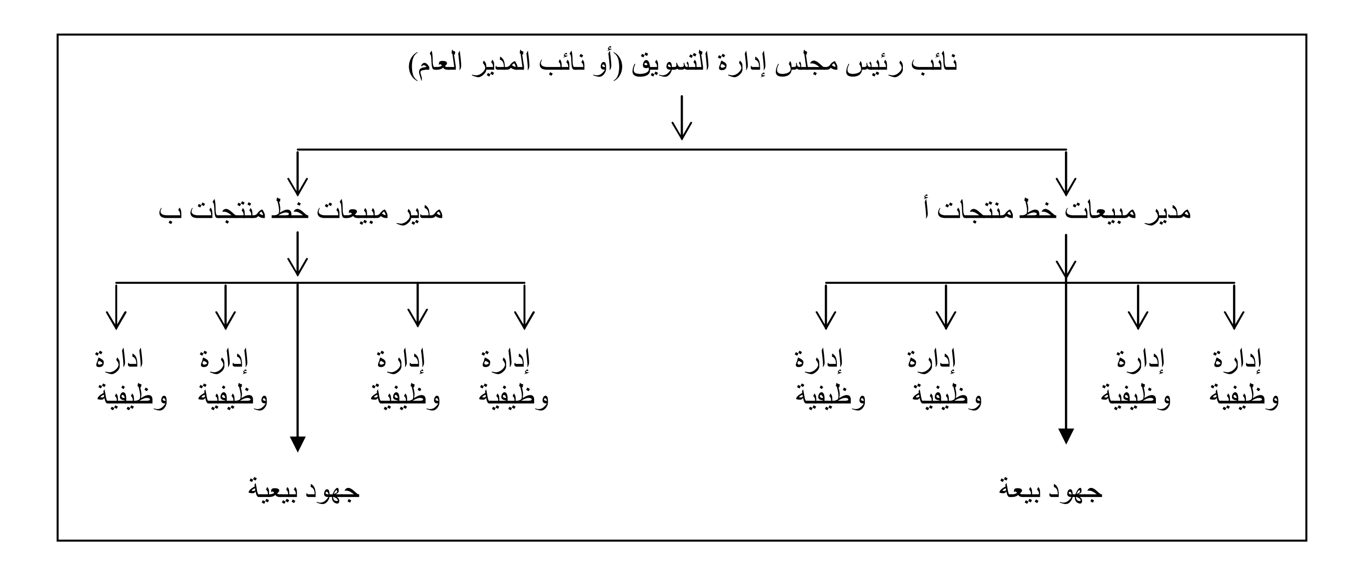
إلا أن هذا النوع من التنظيم لا يخلو من عيوب تتمثل في:

- مسؤولية الأداء الوظيفي تقع على عاتق المدير التنفيذي فقط؛
- صعوبة التنسيق بين الوظائف وعدم صلاحيته في حالة توسع المؤسسة؛

ب- التنظيم على أساس السلعة (أو الخدمة):

يستخدم هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة التي تتبع سياسة تنويع المنتجات بحيث يحتاج كل خط منتجات تخصص كامل، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): التنظيم السلعي لإدارة التسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ومن مزايا هذا التنظيم نذكر:

- يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد؛
- التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل: الشراء، التوزيع، والخدمة المتعلقة بالسلعة؛
- سهولة في تفويض السلطة؛
- سهولة تحديد المسؤولية وخاصة فيما يخص تحقيق الربح؛

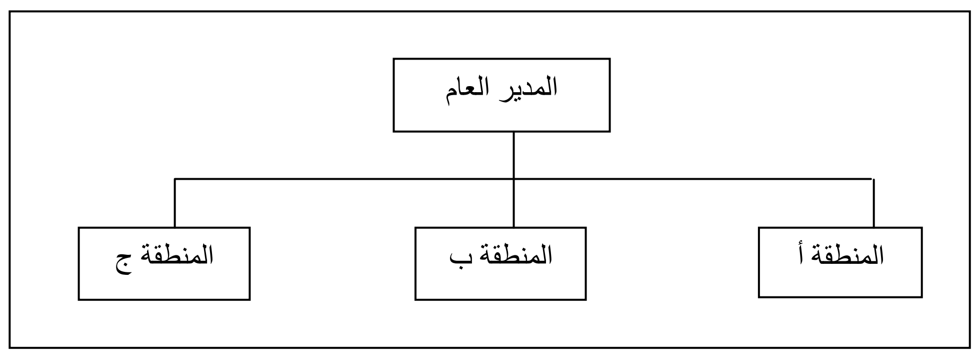
أما العيوب فتكمن في الصعوبات التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات والأقسام، وكذلك احتمالات عدم توفر المهارات الكافية لسد احتياجات الإدارات المختلفة.

جـ- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

تبعا لهذا النوع من التنظيم، فانه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها فيها، ويصلح هذا النوع من التنظيم للمؤسسات التي تسوق منتجاتها على نطاق واسع، الأمر الذي يتطلب جهود تسويقية كبيرة في كل منطقة جغرافية بوضع مسؤول عن كل منطقة يرفع تقاريره إلى نائب رئيس مجلس الإدارة في المركز الرئيسي[1]، والشكل الموالي يوضح ذلك:

[1] عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي(مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الشكل رقم (3): التنظيم على أساس المناطق لإدارة التسويق



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ويشمل هذا التنظيم على مجموعة من المزايا نذكر منها:

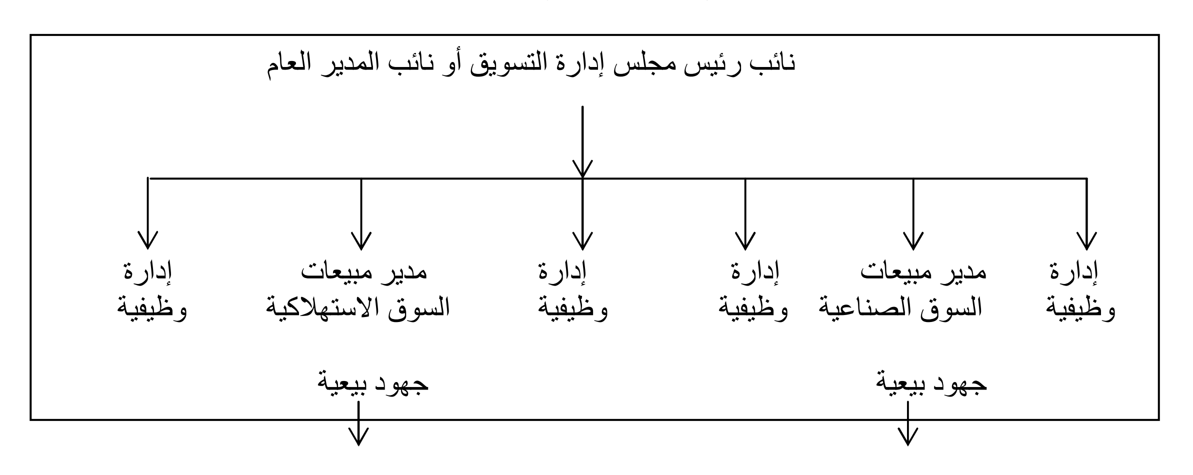
- يساعد على سرعة اتخاذ القرارات؛
- إلمام مديري المناطق إلماما تاما بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق؛
- اللامركزية في أداء الوظائف في المناطق البيعية المحددة؛

أما عيوبه فانه يؤدي إلى رفع التكاليف دون مبرر، وعدم تحقيق مزايا المركزية.

د- التنظيم على أساس العملاء:

يتبع هذا النوع من التنظيم في المؤسسات التي تتعامل مع مجموعات مختلفة من الزبائن، تتطلب كل مجموعة منها جهدا تسويقيا مختلفا من حيث درجة الأهمية وحجم الإيرادات ومستوى الخدمات، فتنظيم رجال البيع وتقسيمهم يكون في هذه الحالة على أساس مجموعة الزبائن، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (4): التنظيم على أساس العملاء لإدارة التسويق



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 96.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم نجد:

- استخدام المعرفة المتخصصة؛
- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالزبائن؛
- ضمان الاهتمام الكافي بالزبائن؛

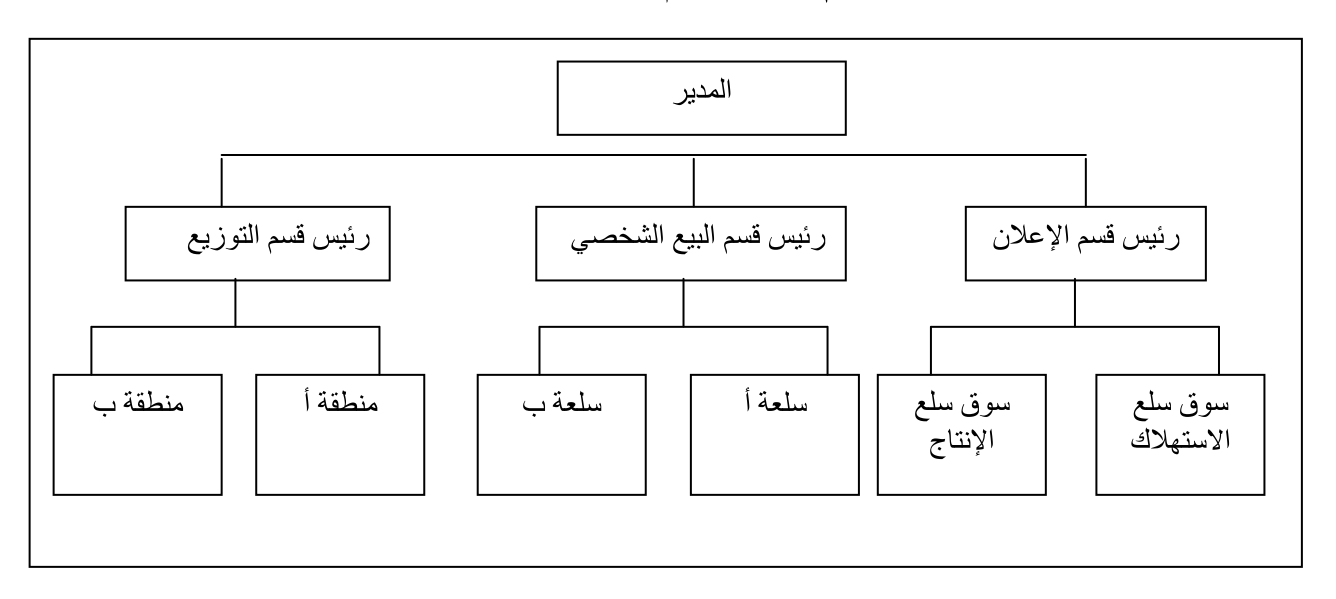
أما عيوبه فهي:

- صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس الزبائن، وبين الإدارات الأخرى؛
- احتمال ظهور طاقات عاطلة من التسهيلات أو القوى العاملة المتخصصة في فترات تقلب نشاط المؤسسة حيث قد يختفي نوع من الزبائن في السوق؛

و- التنظيم المركب:

يقوم هذا التنظيم على جمع التنظيم السلعي والتنظيم على أساس المناطق الجغرافية والتنظيم على أساس الزبائن، لأنهم في الحياة العملية كثيرا ما يتم إدارة التسويق على أكثر من أساس واحد ويوضح الشكل التالي تنظيما مركبا لإدارة التسويق:

الشكل رقم (5): التنظيم المركب لإدارة التسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

وبشكل عام فان اختيار التنظيم يتوقف على عدة عوامل منها الإمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة وطبيعة منتجاهَا، طبيعة زبائنها، درجة اتساع السوق والمشاكل التسويقية المتعلقة بكل من منتجاهَا وزبائنها ومناطقها البيعية[1].

المطلب الثالث: استراتيجية التسويق

إن أي مؤسسة تعمل داخل بيئة محيطة بها وخاضعة لمحيط معين يتكون من مجموعة متغيرات يمكن التحكم فيها ويمكن إخضاعها للرقابة كاختيار السوق ووضع السياسات التسويقية، وأخرى لا يمكن التحكم فيها، كالمنافسة والقوانين وطلبات المستهلكين والتكنولوجية، ولهذا كان من الضروري التفكير في وضع استراتيجية تسويقية مبنية على الأبحاث لجمع حقائق تتضمن جميع أبعاد المؤسسة.

1- مفهوم استراتيجية التسويق:

لقد أعطيت عدة تعاريف للاستراتيجية نعرض منها:

- " الاستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة وحدتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف"[2].
- " هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"[3].

2- أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

تختلف الاستراتيجيات التي تقوم المؤسسة بإعدادها باختلاف المنتجات التي تنتجها، حيث تكون هذه الأخيرة متوافقة مع الأهداف المرجوة.

أ- الاستراتيجية ودورة حياة المنتج:

تمر دورة حياة المنتج بأربع مراحل أساسية هي على التوالي: التقديم النمو، النضج، الانحدار وفي كل مرحلة توجد استراتيجية أو أكثر باستطاعة المؤسسة تطبيقها وسوف نتعرض إليها بالتفصيل في الفصل المقبل.

---

1 محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 19.

2 محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص 11.

3 نفس المرجع السابق، ص 12.

ب- استراتيجيات الوضعية التنافسية:

تتمثل فيما يلي[1]:

أولا- استراتيجية القائد:

تتبعها المؤسسات الكبيرة التي تطرح المنتجات الجديدة، وتمتلك أوسع نظام للتوزيع واكبر ميزانية للتوزيع، ويعتبر قطبا مرجعيا يحاول المنافسون تقليده، ولهذا يسعى القائد للحفاظ على وضعيته في السوق باستعمال الطرق التالية:

- رفع الطلب الأولي وهذا باستعمال ثلاث طرق: مستهلكين جدد، استعمالات جديدة، ومستوى استهلاك أعلى؛
- حماية الحصة السوقية مع زيادة الطلب وهذا باستعمال الاستراتيجية الهجومية والدفاعية المختلفة؛
- توسيع حصة السوق؛

ثانيا- استراتيجية المتحدي:

تكون المؤسسة في هذه الحالة في وضعية اقل من القائد، حيث تشغل المركز الثاني أو الثالث أو الرابع في السوق، ولهذا تلجا المؤسسة إلى استعمال الطرق والوسائل التي تمتلكها بهدف زيادة حصتها السوقية على حساب المنافس، ومن بين الوسائل المستعملة بغية تحقيق هذا الهدف نذكر[2]:

- تخفيض الأسعار؛
- تشجيع الإبداع لغرض انتزاع وضعية القائد؛
- رفع حجم الاستثمار الاشهاري؛
- تكييف منتجاتها والتركيز على خدمات ما بعد البيع؛

ثالثا- استراتيجية التابع:

في هذه الحالة تحاول المؤسسة الحفاظ على وضعيتها في السوق، حيث تركز جهودها بالاحتفاظ على الزبائن وتجنب المواجهات مع القائد، وهذا بالتطوير النوعي لا الكمي، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف:

- تحسين المردودية؛

---

[1] (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 387.
[2] Ibid, P 388.

• تقوية ثقة الزبائن المكتسبين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وهذا بإدخال تعديلات على المنتجات الحالية حسب ما يتطلبه ذوق المستهلكين؛

رابعا- استراتيجية المتخصص:

وهي عملية التخصص في السوق المربح، وذلك من اجل ضمان سير وتطور مستمر للمؤسسة، حيث تسعى إلى البحث عن أي نشاط وتختص فيه، وتخصص له كل الموارد دون أن يـثير ذلـك ردود أفعـال المؤسسات القائدة.

3- مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية:

نوجزها فيما يلي[1]:

أ- تحديد الأهداف:

لكي يكون نشاط المؤسسة فعال، لابد لها أن تحدد أهدافها التسويقية بدقة، فان أول مهمـة لمـدير التسويق هي تحديد الأهداف، وقبل أن تقرر المؤسسة أي هدف تطمح إليه، عليها أن تتعرف على مطالب القطاعات المختلفة من السوق، والإمكانيات المتاحة لديها.

ب- تخصيص القيود والإمكانيات:

يجب على المؤسسة تحليل كل من الإمكانيات والقدرات المتوفرة لديها، ومن هذه الإمكانيات: الموارد المالية؛ القدرات التكنولوجية؛ الموارد البشرية، كما يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية مثل: التنظيم المتعلق بالمنتج، والإشهار، والتوزيع وحجم الطلب، أذواق المستهلكين في السوق، المنافسة.

جـ- صياغة الاستراتيجية:

يتم صياغة الاستراتيجية وفقا للمعايير التالية:

♦معيار الهدف: بالبحث عن الأسواق المستهدفة، وتحديدها، إمـا بـالمعنى الجغـرافي أو الاجتمـاعي أو الاقتصادي؛

♦ معيار الخطوات: ويتم فيه اختيار المؤسسة مابين استراتيجية تقوم على توفير منتجات وأسعار وقنـوات توزيع وترويج ملائمين للسوق المستهدفة، أو إستراتيجية تتميز بتغيير بعض السياسات التسويقية؛

♦ معيار العناصر المتحركة: تقوم المؤسسات بالضغط على عناصر المزيج التسويقي، لغرض إنجاح منتجاتها.

[1] (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit , P 400

د- تقييم الاستراتيجية:

تقيم الاستراتيجية من حيث حجم السوق، المبيعات، المردودية، بالتركيز على التطابق والتجانس.

و- الاختيار وترتيب الخطة:

في هذه المرحلة يتم تركيب الاستراتيجية المختارة، وتحديد وسائل عملها.

المبحث الثاني: تسويق الخدمات

كان ظهور التسويق مرتبطا بالمنتجات الملموسة مثل: المنتجات الغذائية، السيارات ...الخ، ومع مرور الزمن دخل التسويق ميدان الخدمات، باعتباره من القطاعات الاقتصادية الأساسية، حيث عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، بفضل التقدم الذي شهده النظام الاقتصادي العالمي بالإضافة إلى التحولات السريعة في أنماط المعيشة.

المطلب الأول: عموميات حول الخدمة

1- تعريف الخدمة:

لقد أعطى بعض الباحثين في مجال التسويق مجموعة من التعاريف للخدمة نذكر منها:

- قدمت **الجمعية الأمريكية للتسويق** تعريف للخدمة على أنها: "مجموعة من الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة" [1]. من خلال هذا التعريف نخلص إلى ان الخدمة عبارة عن نشاط الهدف منه تحقيق الأرباح، كما يمكن ان تكون غير مستقلة ومرتبطة بمنتج مباع.

– أما **gronroos** فيرى بأن: "الخدمة سلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية المشاكل التي يعاني منها الزبائن، هذه الأنشطة تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون وموظفي المؤسسة"[2].

- أما **(p)kotler** و**(B)Dubois** يعرفانها كما يلي: "هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث يكون هذا التبادل غير ملموس، ولا يتم فيه تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أو مستقلة عنه"[3].

[1] محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 213.

[2] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 17.نقلا عن:

Gronroos, C, Strategic Marketing And Marketing In The Service Sector, Marketing Science Institute, 1983, P75.

[3] (p) kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 454.

– كما يمكن تعريفها على أنها: "نشاط أو منفعة أو إشباع يستطيع ان يقدمها البائع إلى المشتري، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى الزبون"[4].

وبالتالي فالخدمات تنفرد بوجود خصائص مميزة يجب ان يأخذها مدير التسويق في الحسبان، لأنها تخلق مشاكل تسويقية تؤثر في أشكال وأبعاد البرامج التسويقية المتعلقة بها والتي تختلف عن تلك المتعلقة بتسويق السلع المادية.

عموما توجد المنتجات في السوق على أربع حالات[1]:

- **المنتج البسيط**: المؤسسة هنا تقدم السلعة الملموسة دون تقديم أي خدمة ترتبط بها، مثل: معجون الأسنان، الملح،...الخ، فإنها لا تقدم معها أي خدمات حقيقية موافقة لتلك السلع.
- **منتج مصحوب بعدة خدمات**: في هذه الحالة تقدم المؤسسة منتجا رئيسيا مصحوبا بخدمات ملحقة مثل: بيع السيارة مع ضمان، خدمات الصيانة والإصلاح ...الخ.
- **خدمة مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى**: عرض المؤسسة يشمل خدمة رئيسية مكملة ببعض المنتجات أو الخدمات، مثلا في ميدان النقل الجوي الخدمة الأساسية تتمثل في النقل ويتم تكملتها ببعض الخدمات كالأكل والشرب ...الخ، كخدمات ثانوية وهي في الواقع جزء من الخدمة الكلية.
- **الخدمة الخالصة**: المؤسسة تقدم خدمة وحيدة فقط، دون أن يرفقها أي منتج أو خدمة.

نستخلص مما سبق انه يصعب تعميم الخدمات وهذا راجع لمجموعة من الأسباب نذكر منها[2]:

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها، ولهذا نستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدمة، كان نقول منتجات مصرفية، منتجات سياحية؛
- كلمة الخدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين؛
- الخدمة عبارة عن نشاط إنساني، يقوم به الفرد لحساب أخر؛

كما نستنتج من المفاهيم والتعاريف السابقة انها تتفق على عنصرين أساسيين هما:

- الخدمة غير ملموسة؛
- لا يوجد تحويل للملكية في الخدمة؛

2– أسباب تطور الخدمات:

---

[4] سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001، ص165.

[1] محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[2] Michel Langlois & Gérard Tocquer, Marketing des Service (Le défi relationnel), Edition Goétan Morine, Canada, 1992, PP 21-22.

لقد عرف سوق الخدمات زيادة وتطورا كبيرين ترجع أسباهما إلى العوامل التالية[3]:

أ- تحسن المعيشة:

نتيجة للتغييرات التي شهدها العالم بعد الحرب العالمية الثانية تطورت الحياة المعيشية للأفراد وهذا بسبب ارتفاع في الدخول الوطنية مما عاد بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص، وبالتالي توفرت لديه دخول مقبولة تسمح له باستغلالها في أي عملية بغية توفير الراحة له، الشيء الذي دفعه إلى ترك الأعمال التي كان يقوم بها سابقا ويشتريها جاهزة من مؤسسات خدمية متخصصة وذلك من اجل توفير الراحة التامة لنفسه واستغلال وقته كما ينبغي.

ب- التطور التكنولوجي:

لقد اثر التطور التكنولوجي بشكل كبير على حياة الفرد اليومية حيث يوفر الوقت والراحة في نفس الوقت. مثلا ظهور آلة الغسيل الكهربائية أدت إلى تحقيق كل ذلك، ولكن من جهة أخرى إذا حصل مشكل في تلك الآلة فعليه اللجوء إلى مختصين في التصليح والصيانة وهذا نظرا لتعقد تركيبها.

جـ- تقديم منتجات جديدة:

إن المؤسسات تقوم دائما بتجديد منتجاتها، حيث أثبتت الإحصائيات ان 50% من الأرباح تعود إلى منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، والتي أدت إلى خلق خدمات جديدة مرتبطة بهذه الخدمات [1].

المطلب الثاني: طبيعة الخدمات

بعد التطرق إلى تعريف الخدمة ومعرفة أسباب تطورها، نتطرق في هذا العنصر إلى التعريف أكثر بالخدمة من خلال ذكر خصائصها:

1- خصائص الخدمات:

توجد عدة أنواع من الخدمات، منها ما تتميز بتحقيق الربح وأخرى ذات طابع اجتماعي لا تهدف إلى تحقيق الربح، كما توجد كذلك خدمات تجارية وأخرى إدارية . عموما تتميز الخدمات بأربع خصائص تميزها عن المنتجات المادية وهي[2]:

أ- عدم ملموسية الخدمة:

[3] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[1] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] (P) Kotler & (D) Dubois, Op.cit, PP 456-458.

تعتبر هذه الخاصية من أهم العناصر التي نستعملها للتفريق بين المنتج المادي والخدمة، فالخدمات ليس لها تجسيد مادي وبالتالي لا يمكن إدراكها كالمس والشم والتذوق ...الخ[3].

وبناءا على ذلك فانه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو فحصها قبل الشراء، وبما أن عملية إنتاج واستهلاك الخدمة يتم في نفس الوقت فان الترويج لها لا يعتمد على خصائصها وإنما على مزاياها، فالمستهلك في سبيل تقليل نسبة عدم التأكد من منافعها فانه يبحث عن مؤشرات تساهم في توضيح نوعية تلك المنفعة ومن بين هذه المؤشرات:

- **المحلات**: يتمثل في الديكور الداخلي والخارجي للمؤسسات الخدمية، وفي إظهار نوعية الخدمات، كما أن تقليل أو تجنيب الزبون الطوابير يؤدي إلى حد كبير إلى إنقاص شكوكه.
- **التجهيزات**: إن استعمال المؤسسة لوسائل وتقنيات حديثة يعطي لها صورة جيدة مما يجلب لها عددا اكبر من الزبائن.
- **المعلومات**: إن المنشورات والملصقات من المؤشرات المهمة في توضيح نوعية الخدمة لهذا يجب أن توضع بشكل واضح ومفهوم.
- **الشعارات**: على المؤسسة أن تختار اسم أو رمز لكل خدمة تقدمها.
- **الأفراد**: ويقصد بهم الموظفين، ويسهل التعرف عليهم من خلال لباس مهني رسمي يساعد في الاستدلال عليهم.

ب- عدم قابلية التجزئة:

إن الخدمة كما اشرنا سابقا تنتج وتستهلك في نفس الوقت وهذا عكس المنتجات الملموسة، وبالتالي فالخدمة لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها، كما أن قدرة الإنتاج محدودة بقدرة ومهارة الشخص الذي يؤديها، مثلا إن صيانة السيارة تتوقف على مهارة الميكانيكي، وجودة الاستشارة تتلاءم مع مهارة المحامي، وبالتالي فالخدمة تتلازم مع مقدمها، على عكس السلع المادية.

جـ- عدم تماثل الخدمة:

من الصفات الأساسية للخدمة هو تنوعها وتغيرها وفقا للوقت والظروف وبتنوع الزبائن، لان كل أداء يختلف عن غيره وبالتالي لا نستطيع توحيد نمط الخدمات وهذا للأسباب التالية:

- الزبون يؤثر على نوعية الخدمة، لأنه يشارك في الإنتاج والشراء وتحديد النوعية؛

---

[3] Michel Longlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 23.

• للبائع كذلك تأثير على نوعية الخدمة؛

د- قابلية التلف:

بما أن إنتاج الخدمة غير منفصل عن استهلاكها، بالتالي عدم قابليتها للتخزين وبيعها في الحال، وهكذا فالكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض و لم يتم بيعها فإنها تختفي وتشكل خسارة للمؤسسة.

المطلب الثالث: تسويق الخدمات

بعد التطرق للخدمات وكيفية التمييز بينها وبين السلع، تجدر الإشارة إلى الحديث حول تسويق تلك الخدمات، من خلال تعريفه وذكر خصائصه.

1- مفهوم تسويق الخدمات:

إن تسويق الخدمات جاء متأخرا عن تسويق السلع المادية، حيث يعود الاهتمام الضعيف لمؤسسات الخدمات بالتسويق إلى كون اغلبها صغيرة وأحيانا فردية وليس لهم تكوين في التسيير، والبعض الأخر كالأطباء والمحامين ليس لهم حق في تطبيق التسويق بسبب قوانين الإشهار، والبعض يعاني من زيادة الطلب كالمدارس والمستشفيات[1].

وبناءا عليه يمكننا تعريف تسويق الخدمات بأنه: " يمثل جميع النشاطات التي تلبي حاجات الأسواق بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية"[2]. يفهم من هذا التعريف بان تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلبى حاجات الأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي انه يشمل المنتجات غير الملموسة. وعليه يمكننا أن نذكر مجموعة من المحددات المتعلقة بتسويق الخدمات:

- تحسين مكونات المحيط المتعلقة بالخدمة من حيث الديكور، الخدمات الملحقة، خدمات ما بعد البيع استقبال الزبائن ...الخ؛
- استعمال اكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع؛
- تطوير الاتصالات المعلوماتية؛
- ترقية فكرة تثقيف الزبائن مع تطبيق استراتيجية الوفاء؛
- السماح بمتابعة العلاقات التجارية مع الزبائن؛

إضافة إلى متغيرات المزيج التسويقي، نجد ما يسمى بالتسويق الداخلي والتسويق الخارجي فالتسويق الداخلي معناه انه يجب على المؤسسة تكوين وتدريب موظفيها لإرضاء الزبائن، وتحسيسهم بأهمية إرضاء الزبون، أما التسويق الخارجي فهو تسويق الدراسات، التجديد، الاتصال، وتنشيط الموظفين الذين هم على

---

1 (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 461.
2 Yves Le Golvan , Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985, P 122.

اتصال مع الزبائن، فهو يهتم بالارتباط الشديد الموجود ما بين الجودة المرتقبة من الخدمة، والعلاقة (مصرف – زبون).

2- خصائص تسويق الخدمات:

أ- التمييز:

يكون التمييز عن طريق الإبداع، كأن تدخل تجديدات على خدماتها المعروضة، وزيادة سرعة أدائها أو اختيار علامة تجارية ملائمة، وبهذا لكي تميز خدماتها عن المؤسسات المنافسة عليها التجديد باستمرار بهدف الوصول إلى الهدف المراد الحصول عليه.

ب- الجودة:

تعتبر إحدى الاستراتيجيات التنافسية المهمة في قطاع الخدمات ولهذا يجب:

أولا- معرفة رغبات وتوقعات الزبائن من ناحية الجودة (ماذا يريد، متى و أين، وفي أي شكل) مثلا زبون البنك لا يرغب في الانتظار أكثر من 5 دقائق أمام الشباك؛

ثانيا- الانتقال الجيد والفعال تجاه الزبون؛

ثالثا- الحصول على الخدمة في أسرع وقت؛

جـ- إنتاج الخدمة:

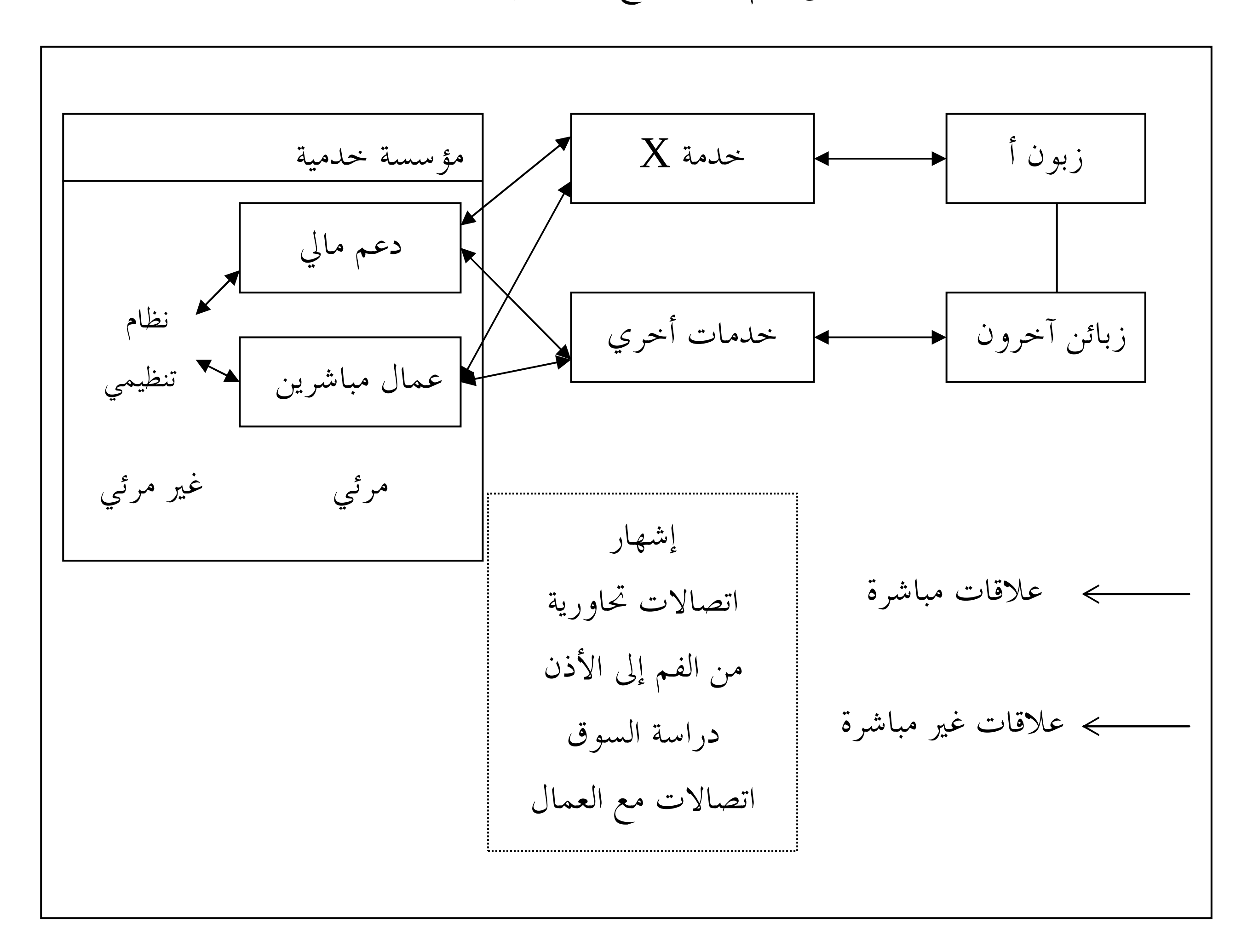
مفهوم يظهر التداخل بين الزبون والمؤسسة، فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كفاءة الموظفين في كل المستويات الوظيفية وهذا بالاعتماد على نظام إنتاج الخدمات، وهو نظام للتنظيم والإنتاج، والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية، نظرا للتداخل زبون – مؤسسة، وضرورة تقديم خدمة تحوي على خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا. يتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية[1]:

- **الزبون:** ويعتبر عنصر ضروري لوجود الخدمة لأنه من دونه لا يكون هناك مبررا لوجودها، لهذا يجب على المؤسسات الخدمية بناء علاقات جيدة مع زبائنها؛
- **الدعم المادي:** يتمثل في اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- **ممثلين مباشرين:** وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر مع الزبون؛
- **الخدمة:** تهدف إلى تلبية حاجة الزبون مع تحقيق ربح للمؤسسة؛

[1] (P) Kotler & (B)Dubois, Op.cit, P 461.

- **نظام التنظيم الداخلي**: وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة الذي يقوم بتسيير المؤسسة؛
- **باقي الزبائن**: الخدمة لا تقتصر على فرد واحد أو مجموعة معينة، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم. وللتوضيح أكثر نأخذ الشكل الموالي لتمثيل نظام إنتاج الخدمة:

الشكل رقم (ط) :إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية



المصدر: (P) Kotler & (B)Dubois, Op.cit, P 462.

يوضح لنا الشكل، مثلا زبون يذهب إلى وكالة مصرفية من اجل الحصول على قرض (خدمة) وحين وصوله إلى الوكالة يلتقي بعدة خدمات أخرى، كما يلاحظ من حوله شبكة مادية مكونة من مباني ديكور، موظفين ...الخ، بعدها يدخل في اتصال مع موظفي البنك، لكن ما لا يراه الزبون هو النظام الإداري والإنتاجي داخل البنك.

المبحث الثالث: التسويق المصرفي

يعتبر التسويق المصرفي أحد مجالات الدراسة في إدارة البنوك، ومن ثم فهو أحد مجالات إدارة الأعمال حيث أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانبا هاما من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالة في تحقيق نجاح البنوك، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق بشيء من التفصيل إلى ماهية التسويق المصرفي وخصائصه، أهمية إدارة التسويق في المصارف، السوق المصرفية، وأخيرا سياسات التسويق المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وتطوره

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق المصرفي وتطوره نعرج أولا على إعطاء تعاريف للخدمة المصرفية وذكر الخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات الأخرى.

يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها: "مصدر للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته ورغباته أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدرا للربح"[1]. الخدمة المصرفية حسب هذا التعريف، تقوم على أساس التبادل بين الزبون الذي يسعى إلى إشباع الحاجات والرغبات لديه، وبين البنك الذي يهدف أساسا إلى الربح.

كما يمكن تعريفها على أنها: "الخدمات الموضوعة تحت تصرف وفائدة الزبائن أو الخواص أو مؤسسات من خلال عملية الوساطة، التي تترجم إلى القدرة على تجميع الأموال، تسييرها إقراضها، والقدرة على تقديم نصائح في تسيير الأموال"[2]. هذا التعريف يبين الدور الأساسي للبنوك من خلال القدرة في الوساطة بين طرفي محل التبادل، التي تتراوح بين خدمات الائتمان والإقراض وبين الخدمات

---

[1] ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994، ص48 .

[2] Anne-marie Schlosser, Les évolutions de la banque-clients, Revue Française du Marketing, N°171, (1999/1), P 54.

المتعلقة بالودائع، إضافة إلى خدمات أخرى قد تتمثل في خدمات النصح وتقديم الإرشادات لفائدة طالبيها. تتمثل خدمات الإقراض والائتمان في: الخدمات الخاصة بالقروض الممنوحة للاستثمارات وقروض شراء السيارات، قروض السكن، بطاقات الائتمان، ...الخ. تتعلق خدمات الودائع بخدمات الحسابات الجارية للزبائن، التحويلات المصرفية، خدمات متعلقة بالصراف الآلي،...الخ؛ أما الخدمات المصرفية الأخرى فتتعلق بالخدمات الاستشارية، التأمينات، تحصيل أرباح الأسهم مكان الزبائن، التفاوض في شراء الأسهم والسندات،...الخ.

تتصف الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص تختلف كل الاختلاف عن السلع المادية وحتى عن الخدمات الأخرى وهي[1]:

- الخدمات المصرفية غير قابلة للتخزين؛
- الخدمات المصرفية لا تصنع مقدما؛
- لا يمكن إنتاج عينات من الخدمات المصرفية؛
- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت؛
- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبائن؛

وإذا نظرنا إلى الخدمة المصرفية كنشاط اقتصادي نجد انه ينطوي على عدد من الخصائص نذكر منها[2]:

- تعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى؛
- الطلب على الخدمات المصرفية دالة في درجة التقدم الاقتصادي، حيث أن الخدمة المصرفية نشاط إنتاجي ذا طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية في مجالات متعددة؛
- العرض من الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية؛

ويمكن القول أن الخدمة المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الاقتصادية مرت بالعديد من مراحل التطور حيث تحول نشاط البنوك من مجرد قيامها بعمليات الاقتراض والإيداع إلى قيامها بالاستثمار في جميع المجالات بامتلاكها للكثير من المشروعات الصناعية والتجارية.

---

[1] سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، مرجع سبق ذكره، ص 165.

[2] محمد فرحي، نشنش سليمة، "اثر اندماج البنوك على التنمية الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل 2005.

1- مفهوم التسويق المصرفي:

أعطيت مجموعة من التعاريف للتسويق المصرفي وهذا حسب خبرة أصحابها في الميدان المالي والمصرفي نذكر منها:

- يعرف **Yves Le Golvan** التسويق المصرفي بأنه: "عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في المجال المصرفي"[1]. يفهم من هذا التعريف بان التسويق في المجال المصرفي هو عبارة عن فكرة تطبيق لتقنيات التسويق، وتوفير كل الوسائل والموارد التي تسمح للبنك بتحقيق أهدافه بطريقة سهلة.

- أما **محسن الخضيري،** فيرى بان التسويق المصرفي هو: "مهمة تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها وإتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية للبنك وتوسعه واستمراره"[2].

وعلى هذا فان مفهوم التسويق المصرفي هو دراسة لكل من السوق المصرفية والزبون عن طريق تحديد رغباته واحتياجاته والعمل على إشباع هذه الرغبات بدرجة اكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

- أما **طلعت اسعد عبد الحميد** يرى بأن: "التسويق المصرفي هو التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك"[3].

- أما **ناجي معلا** فقد اعتبر التسويق المصرفي على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية"[4].

---

[1] Yves Le Golvan, Op.cit, P 77.

[2] محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 71.

[3] طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص 268.

[4] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره ص19.

كما يعتقد آخرون أن مفهوم التسويق المصرفي يتسع ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب المنتجات والخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات الزبائن.

ومن هنا نقول بان التسويق في البنك يختلف عن التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية، بالرغم من أن الأهداف نفسها إلا أن الاستراتيجيات مختلفة.

ومن التعاريف السابقة يتبين أن للتسويق المصرفي عدة جوانب يمكن أن نذكر منها:

- يعد التسويق المصرفي أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي، حيث يساعد القائمين على النشاط المصرفي في وضع الإستراتيجية الشاملة للبنك ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية[1].
- للتسويق المصرفي دورا مزدوجا، من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومدخرات وتحويلها إلى قروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات الزبائن.
- إن التسويق المصرفي يهدف إلى تحقيق المزيد من الأرباح، ولأجل ذلك يجب عليه أن يخدم الزبون بشكل جيد باعتباره أساس عملية التسويق المصرفي.

2- نشأة وتطور التسويق المصرفي:

إن ظهور التسويق المصرفي كان مرتبطا بحركية التطور الاقتصادي عبر الأزمنة المختلفة في اقتصاديات الدول حيث بعد الحرب العالمية الثانية أدت مجموعة من العوامل إلى التأثير على عمل وسياسات البنوك كتطور القوانين، حيث نجد السلطات العامة والنقدية تدعوا إلى ضرورة تغيير الهياكل المصرفية مع منح حرية إنشاء نقاط البيع، وهذا قصد منح المحيط المالي والمصرفي تطورا ونموا.

كما أن ارتفاع مستوى المعيشة لدى الأفراد واحتياجاتهم إلى مصدر لتمويل نشاطاتهم ساهم إلى حد كبير في اهتمامات البنوك نحو سلوك الزبون، من اجل جذبه وإيجاد منتجات وخدمات تشبع حاجاته ورغباته وفي الوقت نفسه ترفع من مردوديتها. كما أن اشتداد المنافسة بين البنوك ساهم كذلك في دخول التسويق إلى البنوك، وخلق ميزة تنافسية عن طريق إتباع سياسة تسويقية دقيقة ومكيفة مع المتغيرات الاقتصادية.

---

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

إن ما سبق ذكره يمثل بعض الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور التسويق المصرفي، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في البنوك الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا في مطلع الستينات[2]، حينما اقتنع مسئولو البنوك بأهمية استخدام التسويق وقناعتهم بالدور الذي يمكن أن تلعبه الوظيفة التسويقية في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والاستمرار، وبذلك اكتسب التسويق صفة شرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك.

3- مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي:

تتمثل فيما يلي[1]:

أ- مرحلة الإشهار:

تحت تأثير المنافسة الشديدة التي تلت إعادة التنظيم وتحرير المهن، بدأت بعض البنوك بتطبيق التسويق وذلك بالقيام بعدة حملات اشهارية، معتقدة أنها تقوم بالتسويق المصرفي فعملت على توزيع الهدايا ووضع بعض العلاوات المختلفة بقصد جذب الزبائن، وهكذا بدأت البنوك بالبحث عن آليات جديدة تسمح بالحفاظ والوفاء لزبائنها[2].

ب- مرحلة التسويق وتسيير البيئة:

كنتيجة للمرحلة السابقة، فشلت الحملات الاشهارية التي كانت تخصص لها ميزانية ضخمة، وأدركت البنوك أن المشكل الحقيقي ليس في طرق جذب الزبائن ولكن في كيفية الحفاظ عليهم، مما دفعها إلى استعمال أسلوب إشهاري جديد يتمتع بديكور ولغة جديدة، إلا أن معظم البنوك تبنت هذه الاستراتيجية مما افقد ميزة التنافس بينهم[3].

جـ - مرحلة التجديد:

بعد فقدان الميزة التنافسية كنتيجة للمرحلة السابقة، أخذت البنوك تبحث عن طرق جديدة للتميز، حيث وصلت إلى فكرة أن القيام بالإعلانات عن منتجاتها وخدماتها يكون أفضل لها من القيام بالإعلان

[2] (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 55.
[1] Ibid, PP 55-56.
[2] Tournois Nadine, Le Marketing Bancaire face à la nouvelles technologies, Masson, Paris, 1989, P 74.
[3] (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 55.

عن المؤسسة نفسها، انطلاقا من هذه الفكرة بدأت تركز جهودها على الإبداع والتجديد فأخذت تقدم منتجات قديمة محسنة ومجددة، وأصبحت لا تقتصر فقط على الادخارات بل الاهتمام أيضا بمجموع الاحتياجات المالية للزبائن[4].

د- مرحلة التموقع:

بعدما اعتمدت البنوك على الإشهار والتجديد لمنتجاتها، أدركت أن إرضاء كل الزبائن وخلق صورة مثالية في أذهانهم أمرا مستحيلا، وعلى هذا الأساس رأت انه من الأنسب اختيار موقع تنافسي لها في السوق المصرفية والمالية بحيث أصبحت تركز اهتماماتها على فئات معينة من السوق، مع العمل على رسم

صورة مميزة لدى هؤلاء الزبائن من خلال برنامج تسويقي يوحي للزبائن باختلافها وتميزها عن ما تقدمه البنوك الأخرى من منتجات وخدمات مصرفية.

و- مرحلة التحليل والمراقبة:

وهي أخر مرحلة من تطور التسويق المصرفي في أوروبا على وجه الخصوص حيث تميزت بإنشاء نظام تحليل، تخطيط، ومراقبة، فأصبحت كل البنوك تمتلك لقسم تسويق متكون من عدة مصالح كمصلحة البحث والتطوير، مصلحة الإعداد، مصلحة التخطيط، مصلحة الاتصالات الداخلية ومصلحة الاتصالات الخارجية وأخيرا فريق من رؤساء الأسواق والمنتجات.

4- أهداف التسويق المصرفي:

يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو الزبائن عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي[1]:

- تحسين سمعة البنك وذلك ببناء صورة ذهنية ايجابية عنه وعن خدماته وعن العاملين فيه؛
- تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة، الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد البنك؛
- أهداف توظيف الأموال، وهذا عن طريق:
  - زيادة حجم القروض والسلفيات؛
  - زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية؛

[4] Nadine Tournois, Op.cit, P 76.

[1] عبد الحميد محمد الشواربي& محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 210 – 211.

- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن، والعمل على تطوير الخدمات المصرفية الموجودة؛
- متابعة البنوك المنافسة ومعرفة مدى قدرتها على التأثير في السوق؛
- تكييف البنوك وفقا لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن؛
- خلق أسواق مصرفية جديدة عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها الزبون؛
- دراسة الانتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية، والتخطيط لفتح وكالات مصرفية جديدة؛
- اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها؛

عموما يتوقف نجاح التسويق المصرفي على مدى قدرة البنك على الاحتفاظ بالزبائن إلى جانب قدرته على جذب زبائن جدد، من خلال تقديمه لمجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية تتلاءم والاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية الائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى.

كما يعتمد التسويق المصرفي اعتمادا كبيرا على الزبون من خلال التعرف عن قرب عن احتياجاته المختلفة، حيث يعتبر الاتصال الشخصي أقرب الوسائل بين البنك والزبون، ومن ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور هام وحيوي في تنمية وتنشيط العمليات المصرفية المتنوعة.

كما يتأثر نجاح إدارة التسويق بالبنك وقدرتها على تحقيق أهدافها بعدد من العوامل يقع على رأسها مدى اقتناع هذه الادارة بأهمية وظيفة التسويق واستعدادها لتقبل الآراء والمقترحات ونتائج البحوث والدراسات التسويقية، بالإضافة إلى درجة انتشار وتقدم الوعي المصرفي ودرجة التقدم الاقتصادي للدولة التي يعمل فيها البنك ومدى توافر إطارات مصرفية للقيام بالمهام والأنشطة التي تتطلبها وظيفة التسويق المصرفي.

المطلب الثاني: إدارة التسويق في المصارف

تعد إدارة التسويق في الجهاز المصرفي المحرك الفعلي للعمليات المصرفية، فبواسطتها يتم مراقبة ومتابعة المعلومات المستمدة من السوق المالية والمصرفية، فالعمل المصرفي عمل متكامل متعدد الأبعاد، يمثل التسويق فيه وظيفة أساسية.

1- مهام إدارة التسويق:

إن فكرة إدارة التسويق في المصارف تهتم بدراسة الزبون وقوفا على خصائصه ومواصفاته واحتياجاته وقدراته ودوافعه ورغباته وسلوكياته من خلال النظرة إلى الزبائن بالاتجاه إلى التوافق مع رغباته وبالاتجاه إلى التفعيل الابتكاري بصنع الزبائن وخلقهم [1].

إن وظيفة التسويق في البنوك تقوم بمجموعة من المهام الوظيفية والعملية تتمثل في[2]:

- التعرف على رغبات الزبائن واحتياجاتهم المالية؛
- تطوير المنتجات والخدمات المصرفية بشكل مناسب لمقابلة احتياجات الزبائن؛
- دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة؛
- إجراء بحوث السوق بشكل منتظم لتحديد مركز البنك بالنسبة لكل خدمة؛
- إعداد سياسة منتج تتماشى مع رغبات وحاجات السوق؛
- مساعدة شبكة التوزيع للتكييف مع الأسواق، وهذا بالاعتماد على مخطط تسويقي لا مركزي، وتقديم المساعدة التجارية والتسويقية؛
- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك؛
- تقييم النشاط التسويقي للبنك خلال فترات زمنية متقاربة؛

بناءا على ما تبين، فان اختصاصات إدارة التسويق المصرفي تتمثل في[1]:

- دراسة سلوك الزبائن وتصنيفهم؛
- إدارة الفروع واختيار موقعها وتوزيع الخدمات المصرفية؛
- الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية؛
- تسعير الخدمات المصرفية؛
- المساهمة في إعداد الاستراتيجية ومتابعة البرامج التسويقية؛
- القيام ببحوث السوق، وتحليل البيانات الخاصة بتطوراته؛
- صناعة الفرص التسويقية وخلق الزبائن؛

وبناءا على ما سبق يمكن تلخيص عمل إدارة التسويق من خلال[2]:

---

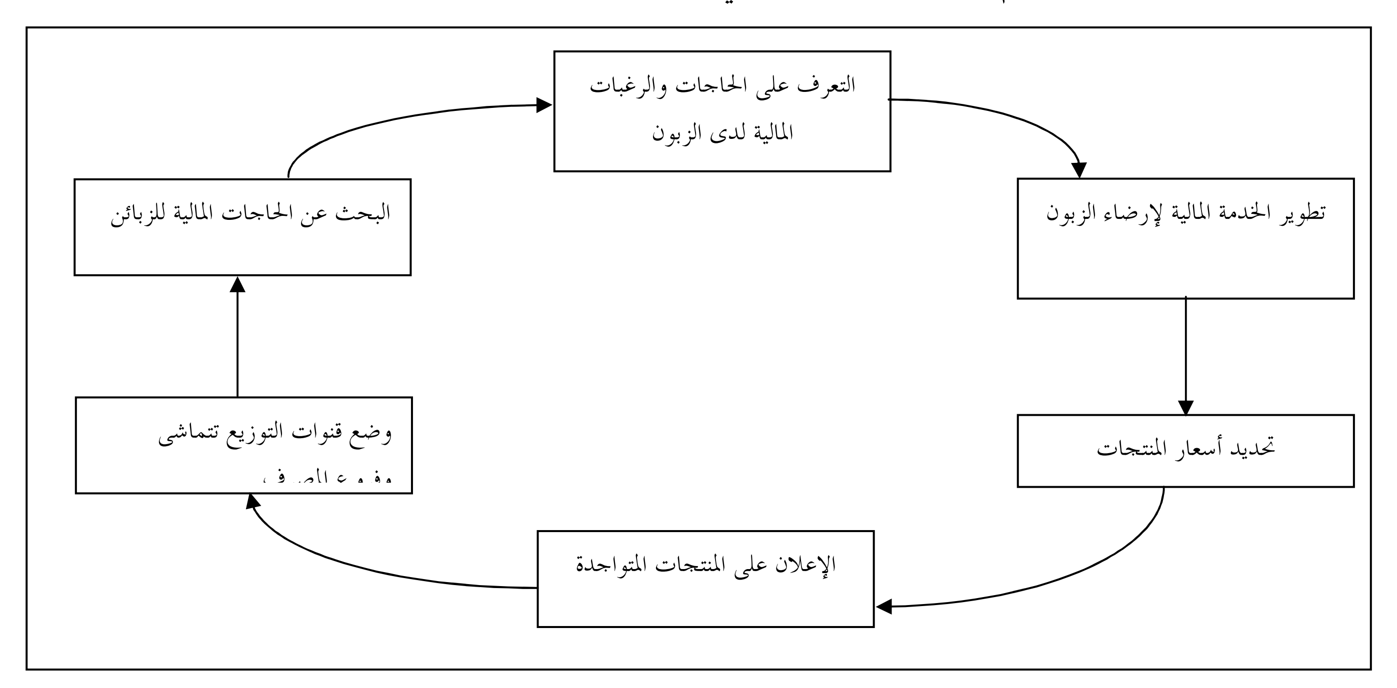
[1] عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها و ادارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 199-200.

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- إعداد المزيج التسويقي المناسب، بعد القيام بالبحوث التسويقية والكشف عن الفرص المتاحة للاستغلال مما يؤدي إلى تنمية قطاعات سوقية مربحة؛
- إدارة كل نشاطات المصرف بالطريقة والأسلوب الذي يمكن من التركيز على حاجات ومتطلبات الزبائن؛ ويمكن تمثيل التوجه التسويقي في المصرف كما يلي:

الشكل رقم (7): التوجه التسويقي للخدمات المصرفية



المصدر: ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

يلخص هذا الشكل العملية التسويقية في المصرف باعتباره ينطلق من تعريف وتحديد متطلبات الزبائن؛ إن مختلف هذه الخطوات تعتبر بمثابة جملة من القرارات التي تكون متكاملة ومتناسقة فيما بينها بحيث يعتمد كل قرار على الآخر، ويجب أن تصمم هذه القرارات بصفة دورية ومستمرة.

كما نلاحظ أيضا أن الشكل يعتمد على المزيج التسويقي نظرا للأهمية المعتبرة التي يحتلها هذا المفهوم في أي برنامج تسويقي، فاستغلال المزيج التسويقي بصفة جيدة يتطلب معرفة السوق المستهدف ومن ثم

[2] ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، "أهمية التوجه التسويقي في المصرف"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24و25 افريل، 2005.

تقسيم هذه السوق إلى قطاعات يتعين على المصرف أن يقوم بوضع استراتيجية من شأنها أن تحقق الأهداف المنتظرة.

2- موقع إدارة التسويق:

إن عملية دمج وظيفة التسويق في البنك تكون على طريقتين[1]:

أ- على شكل تسلسلي؛

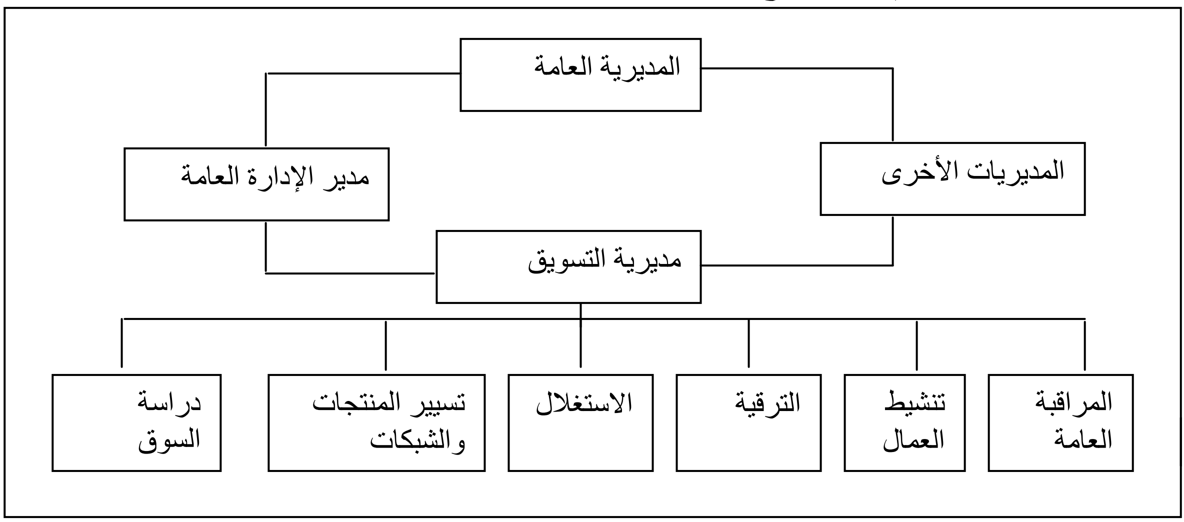
ب- على شكل وظيفي؛

في الحالة الأولى يتم إدراجه في الهيكل التنظيمي على أساس مديرية التسويق، حيث نجد هذه المديرية تضم 5 دوائر تساعد في إنجاز المهام التسويقية تتمثل في:

- دائرة البحث ودراسة السوق ومهمتها تحليل السوق ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن؛
- دائرة تسيير المنتجات والشبكات ومهمتها متابعة المنتجات الموجودة؛
- دائرة الترقية ووظيفتها الإشهار والترويج؛
- دائرة تنشيط العمال ومهمتها توعية الموظفين وتثقيفهم بمناهج التسويق، تكوينهم، ...الخ؛
- دائرة المراقبة المالية ومهمتها تحليل التكاليف، مراقبة الإنتاج ...الخ؛

إن هذا الدمج لا يحدث خللا في التنظيم الداخلي للبنك، أي لا يغير في الهياكل الموجودة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (8): دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس تسلسل إداري

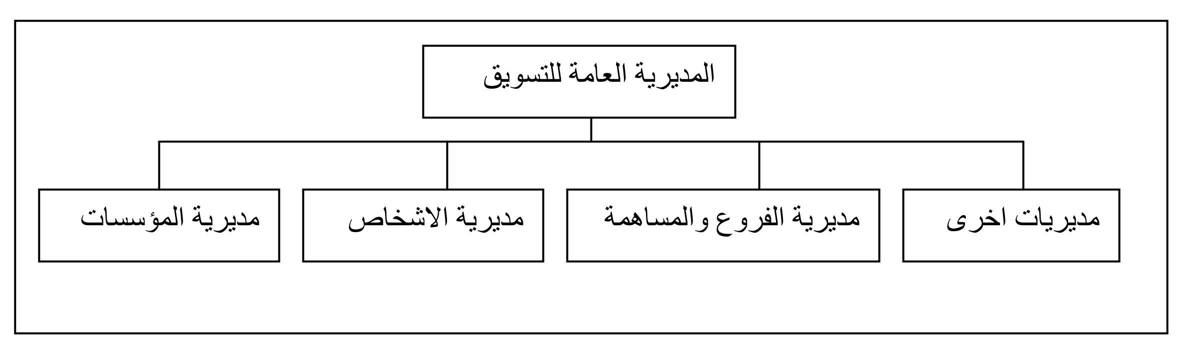


المصدر: محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[1] أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنوك، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000، ص 13.

أما في الحالة الثانية فيتم ضم التسويق المصرفي في كل الوظائف وكل المستويات في البنك، من خلال هذا التنظيم نجد أن زبائن البنك متمايزون، لديهم رغبات واحتياجات متعددة ومتنوعة، لـذلك وجـب تجزئتهم حتى تسهل خدمة كل فئة وفقا لحاجاتها ورغباتها. وعليه تم هيكلة البنك في هذه الحالة كما يلي:

الشكل رقم (9): دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس وظيفي



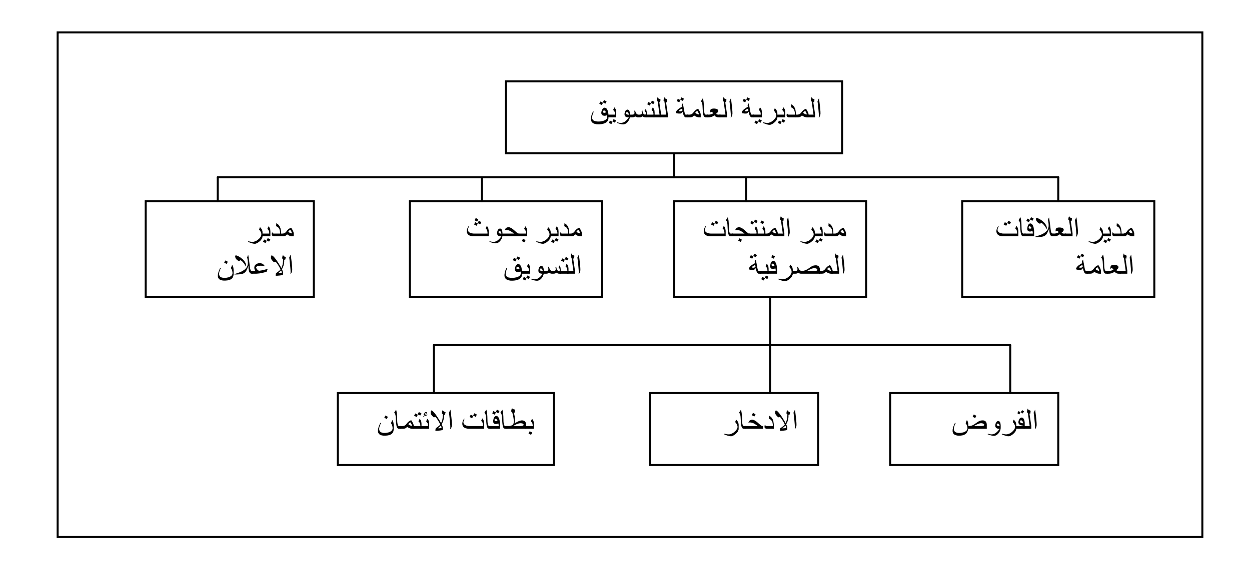
المصدر : محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ولمعرفة كيفية دمج التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للبنك يجب علينا تحديد التنظيم الـداخلي لإدارة التسويق كما يلي:

أ- وفقا للخدمات:

يأخذ الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (10): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية



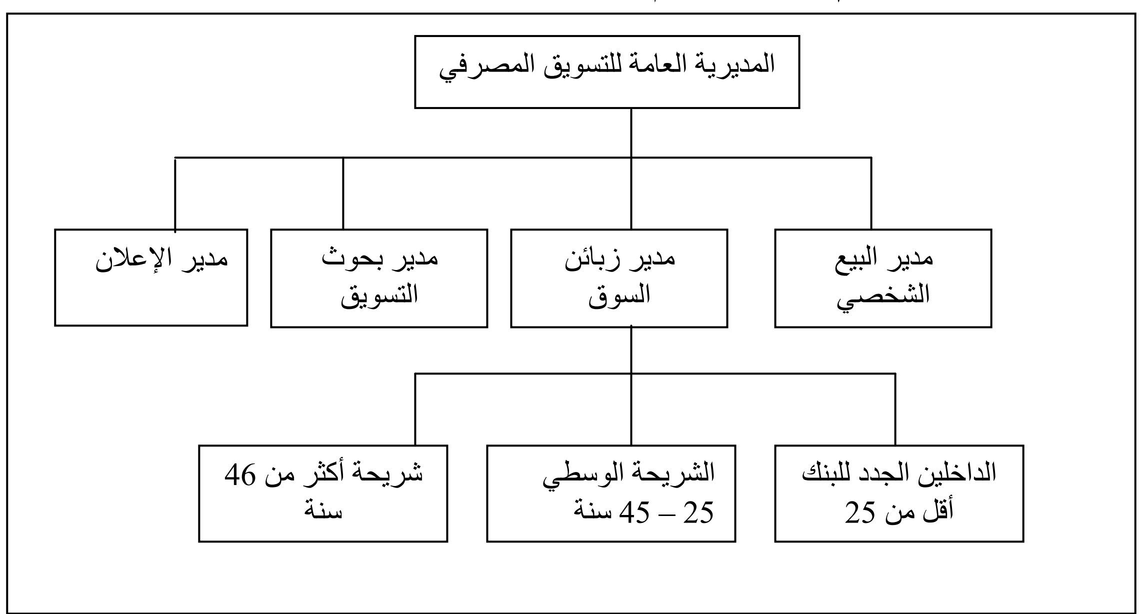
المصدر: محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يتبين لنا من خلال الشكل أن المدير العام للتسويق هو من يضع السياسات التسويقية، ويشرف على أربع إدارات متخصصة، والخدمة المصرفية تعتبر أساس النشاط التسويقي المصرفي.

ب- وفقا للزبائن:

هذا النموذج يركز اهتمامه على الزبون، والمدير العام للتسويق هو من يضع السياسة التسويقية بمساعدة مدير البيع الشخصي، ومدير زبائن السوق المصرفية، ومدير بحوث التسويق، ومدير الإعلان،كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للزبائن



المصدر: محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المطلب الثالث: دراسة السوق المصرفية

قبل التطرق إلى تعريف السوق المصرفية، يتوجب علينا الرجوع لتعريف السوق بصفة عامة، فلقد تم تعريفه تقليديا على انه المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري، وهذا المفهوم تطور مع تطور النشاط الاقتصادي، حيث أصبح مفهوم التسويق لا يقتصر على عملية اللقاء في مكان محدد، بل إلى عملية الاتصال التي تحدث بين البائع والمشتري لسلعة ما أو لتقديم خدمة ما، وقد لا يتم الالتقاء بينهما على الإطلاق.

1- مفهوم السوق المصرفية:

إن السوق بالمعنى الذي يهتم به رجال التسويق يعني: "مجموعة من الزبائن الذين تتوفر فيهم القدرة والرغبة في التبادل، حيث يسمح لهم بتلبية الحاجة أو الرغبة "[1]. من خلال هذا التعريف يتبين أن السوق يتكون من المشترين والبائعين الحاليين والمرتقبين في مكان محدد، يتعاملون بسلعة أو مجموعة من السلع .

هذا عن مفهوم السوق بصفة عامة، أما فيما السوق عند البنك أو المؤسسة المالية فهو يعني[2]:

- مجموعة من المستهلكين العاديين؛
- المؤسسات وتدعى: الزبائن التجاريين؛
- الجمعيات والتجمعات؛
- موظفي البنك نفسه؛

2- تجزئة السوق المصرفية:

يعتبر تقسيم السوق من المفاهيم الحديثة في الفكر التسويقي، باعتباره احد الأسس الهامة بالنسبة لرجل التسويق المصرفي، فهو يساعد على اتخاذ القرار ووضع السياسة التسويقية، حيث يشمل تقسيم الزبائن إلى فئات ومجموعات ثم خدمة كل فئة أو مجموعة وفقا لحاجاتها ورغباتها.

ويمكن تعريف تقسيم السوق على انه: " تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية متميزة من المستهلكين واعتبار كل قطاع على انه سوق مستهدفة يمكن الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي متميز"[3]. لقد جاءت فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات كنتيجة لعدم تجانس مجموعات الزبائن في حاجاتها وتفضيلاتها.

[1] (P) Cotler & (B) Dubois, Op.cit P 42.

[2] محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[3] نفس المرجع السابق، ص 113.

3- معايير تجزئة السوق:

نذكر منها[1]:

أ- التقسيم على أساس جغرافي:

يعتبر الأساس الجغرافي أقدم طريقة استخدمت لتقسيم السوق، حيث يأخذ به عندما تختلف حاجات واستعمالات سكان كل منطقة بشكل معين، وعندما تكون مساحة البلد واسعة وكذلك ظروفها المناخية والثقافية مختلفة من منطقة لأخرى.

ب- التقسيم على أساس سوسيوديمغرافي:

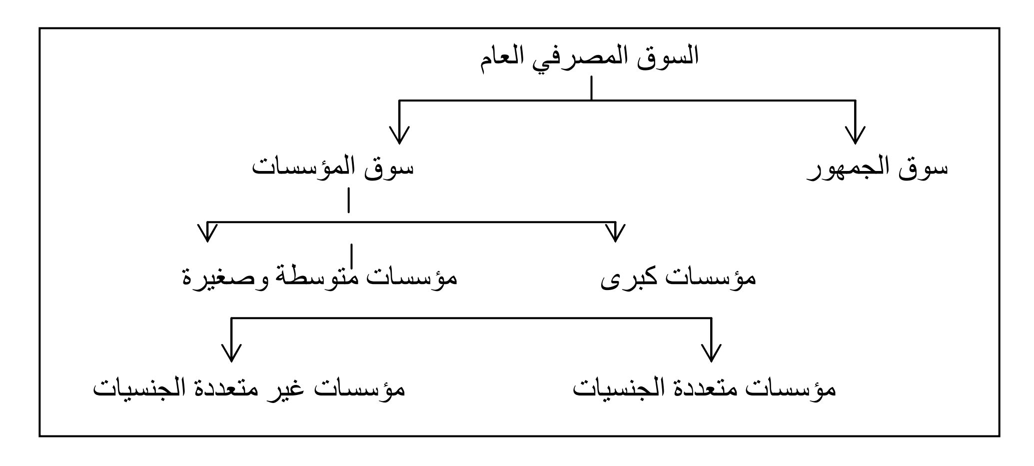
وفيه يتم تقسيم السوق وفقا لبعض الخصائص السوسيوديمغرافية مثل: العمر، الجنس، الأصل، العرف أو الجنسية ...الخ[2].ويمكن اعتبارها عوامل ديمغرافية تستخدم للتمييز بين قطاعات مميزة من السوق، وتوجيه البرنامج التسويقي الذي يتلاءم معها.

جـ- التقسيم على أساس بسيكوغرافي:

ويسمى أيضا المعيار السلوكي، حيث يتم تقسيم السوق على أساس سلوكات الزبائن، واستعمل هذا الأساس للتقسيم نتيجة لاختلاف حاجات الزبائن وفقا لبعض العوامل مثل: الشخصية، نمط المعيشة، المحفزات والدوافع. إن المعيار السلوكي أصبح يشكل أساس الاستراتيجيات لأغلب البنوك الكبرى.

إن التقسيمات السابقة تهتم بالأفراد الطبيعيين أما المؤسسات المعنوية فتقسم على أساس: الحجم السلوك المصرفي للمؤسسة، طبيعة الخدمات المقدمة؛ والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (12): تقسيم السوق المصرفية حسب المؤسسات المعنوية



المصدر: محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[1] Zollinger Monique, Marketing et strategies bancaires, Dunod, Paris,1992, P161
[2] Ibid, P 195.

4- الخيارات الاستراتيجية لتجزئة السوق المصرفية:

تتمثل في[1]:

أ- استراتيجية التسويق المتجانس:

خلال هذه الاستراتيجية يركز البنك على أوجه التشابه بين الزبائن أكثر منه على عناصر الاختلاف، ويتم تصميم برامج تسويقية تلبي حاجات اكبر قطاع ممكن لهؤلاء الزبائن تتميز هذه الاستراتيجية بتخفيض التكاليف، إلا أنها لا تدوم طويلا نظرا لوجود منافسة عندما يبدأ المنافسون بعرض منتجات وخدمات بأنواع مختلفة وبخصائص معينة، تلبي حاجات قطاعات مختلفة من الزبائن.

ب- استراتيجية التسويق المركز:

خلال هذه الاستراتيجية يركز البنك جهوده التسويقية على فئة معينة داخل عدة أسواق فرعية، بدلا من التركيز على أسواق فرعية بكاملها. إن التجزئات المختارة لتطبيق هذه الاستراتيجية يجب أن تحقق أرباح بنفسها دون ارتباطها بقطاعات أخرى، ولهذا تكون التجزئة المستهدفة في اغلب الأحيان مرتبطة بمنتجات عالية الجودة .

جـ- استراتيجية التسويق غير المتجانس:

من خلال هذه الاستراتيجية تتوجه البنوك بمنتجاتها وخدماتها إلى أسواق فرعية وإلى فئات معينة داخل السوق الكبيرة. حيث تعمل على الاحتفاظ بمنتج وحيد يتجاوب مع حاجات أهم جزء من السوق والذي يمكن من إرضاء الأجزاء الأخرى من الطلب، حتى ولو كان بصفة غير جيدة.

5- مزايا وفوائد تجزئة السوق:

كما ذكرنا سابقا فان أسلوب تجزئة السوق تلجأ إليه البنوك عند اشتداد المنافسة ومن أهم الفوائد التي تجعل البنوك تتبنى أسلوب تجزئة السوق مايلي[2]:

- تجزئة السوق تساعد البنوك على فهم السوق المستهدفة؛
- يساعد على اختيار المزيج التسويقي المناسب الذي يوفر على البنك الكثير من الجهود التي تبذلها عندما تكون خصائص منتجاتها وبرامجها التسويقية، والأسعار التي تحددها لمنتجاتها، كلها موجهة إلى السوق؛
- تعزيز رضا المستهلك حيث أن المعلومات المتوفرة لدى البنك تمكنها من تصميم برامجها التسويقية من خلال الاحتياجات المحددة للأسواق المستهدفة، والعمل بشكل مستمر على تطوير المنتجات بما يخدم

[1] Zollinger Monique, Op.cit, P195.
[2] Ibid, P198.

حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل، الشيء الذي يخلق رضا متزايد لديهم وينعكس بالتالي على المزيد من التحسن في سمعة البنك في نظر زبائنها.

- تحسن في المرودية، ذلك نتيجة لأن رضا الزبائن المتزايد عن الخدمات المقدمة يجعلهم زبائن دائمين؛

المطلب الرابع: المزيج التسويقي المصرفي

تهدف الأنشطة التسويقية المصرفية إلى تحقيق المردودية للبنك، وإلى إشباع الحاجات والرغبات لدى الزبائن بتحقيق رضاهم. تعتبر الأهداف التسويقية إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية للبنك إضافة إلى دور السياسات التسويقية المصرفية أو ما يصطلح عليها بالمزيج التسويقي المصرفي.

يعرف المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة المتغيرات التي يمكن التحكم بها، والتي تستخدمها المؤسسة لتحقيق هدفها في السوق"[1]. تعبر المتغيرات –حسب هذا التعريف– عن عناصر المزيج التسويقي الأساسية، وهي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيعٌ، إذ تتمثل في مجموعة الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه، وعند إسقاط هذا المزيج التسويقي على الخدمات، نجد أنه يلقى عدة انتقادات لعدم ملاءمته مع طبيعة الخدمات، لهذا يتوجب تكييفه وهذا لعدة أسباب منها[2]:

- أن المزيج التسويقي تم تطويره أصلا للمؤسسات الصناعية؛
- أن أبعاده ضيقة لا تصلح تماما لتسويق الخدمات نظرا للدور الأساسي للزبون؛
- أنه لا يلبي معظم احتياجات ممارسي النشاط التسويقي في الخدمات، ذلك أنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن تخزينها، كما أنه يصعب قياس الجودة فيها مقارنة بالسلع الملموسة.

كما اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا لمزيج تسويق الخدمات المصرفية، يتكون من سبعة عناصر ($7P_s$)، تتمثل في[3]: المنتج أو الخدمة المصرفية (Product)، السعر(Price)، الاتصال أو الترويج

[1] هاني أحمد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 405.

ٌ استخدمت عبارة المزيج التسويقي لأول مرة من طرف أستاذ يعمل بمدرسة هارفارد للأعمال يدعى نيل بوردن، و ذلك أواخر أربعينيات القرن العشرين مشيرا بالمصطلح إلى عدد من الأنشطة التي قال بأنه يمكن للمسوقين توظيفها للتأثير على قرار الشراء لدى العميل، و قد تم تحديدها بأربعة عناصر هي المنتوج، السعر، التوزيع و الترويج. للإطلاع يمكن الرجوع إلى:

جوزيف إتش بويت و جيمي تي بويت: ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص.12،13.

[2] أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 90-92.

[3] نفس المرجع السابق، ص 94.

(Promotion)، التوزيع أو المكان (Place)، الناس (People)، الدليل المادي أو البيئة المادية للبنك (Physical Evidence) وكذا عملية تقديم الخدمة المصرفية (Process).

1- المنتج:

يعتبر المنتج عاملا مهما في سياسة المزيج التسويقي ويمكن تعريفه كما يلي: "هي مجموعة القـــرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو للخدمة المصرفية الـــتي سيعرضـــها البنـــك لزبائنه"[1].

إن المنتج المصرفي لا يتم إعداده بدلالة ما يستطيع البنك تقديمه وإنما بدلالة ما يطلبه ويرغـــب فيـــه الزبائن، وبما أن البنك هو مؤسسة متعددة الخدمات، فان هذه الأخيرة توجد على شـــكل مـــزيج مـــن الخدمات يتكون من عدد من الخطوط التي يندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات، تتصف بالتماثـــل والتكامل والترابط فيما بينها.

وتتحدد الاستراتيجيات والسياسات التي يتبناها البنك في تســـويق وبيع ما ينتجه من خدمات بنوع وخصائص كل منها ومدى تعددها ونوعية الزبائن الذي يتعامل معهم، ويتكون " المزيج الخدمي" من كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لزبائنه لتلبية حاجاتهم وتحقيق الأهداف المسطرة، وينطـــوي المـــزيج الخدمي للبنك على أربعة أبعاد رئيسية وهي[2]:

- **الاتساع**: يشير بعد الاتساع إلى عدد الخطوط الإنتاجية التي تقوم المؤسسة بامتلاكها وإنتـــاج الـــسلع والخدمات من خلال هذه الخطوط، وبالنسبة للبنوك تعتبر القروض بمختلف أنواعـــــها خـــط خدمـــة مســـتقل، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى.
- **الطول**: يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي، وبالنسبة للبنوك فهو يمثل إجمـــالي عـــدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات.
- **العمق**:يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج، وبالنسبة للبنوك هو التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد، فالمصرف الذي يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنوع داخـــل الخـــط الواحد إنما يشير إلى عمقه، ولهذا فإن درجة التشكيل والتوزيع في خدمات الخط توضح مدى عمقه.

[1] Yves Le Golvan, Op.cit, P 106.

[2] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 61.

• **التوافق والاتساق**: درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت من حيث استعمالها من قبل الزبون الذي يطلبها، أو مستلزمات تقديمها، أو حتى أسلوب توزيعها.

من خلال ما تم عرضه، نستطيع التفريق من جهة بين الخط الخدمي الذي يمثل مجموعة المنتجات والخدمات المصرفية المتشابهة والمترابطة فيما بينها، ومن جهة أخرى بين المزيج الخدمي الذي يمثل مجموعة الخطوط الخدمية المتكاملة ويتميز بطوله، باتساعه ومدى عمقه على خلاف الخط الخدمي الواحد.

2- السعر:

يمكن تعريفه على أنه: "مجموع القيم التي يكون المستهلك على استعداد لمبادلتها مع مجموعة من المنافع أو الفوائد المرتبطة بامتلاكه لسلعة أو استخدامه لخدمة معينة"[1]. فهو يعبر عن ذلك المبلغ النقدي المدفوع لقاء الحصول على الخدمة المصرفية؛ كما يشير إلى معدلات الفائدة، رسوم التحويلات والعمولات وغيرها، كما يعتبر السعر مؤشرا محددا لربحية البنك ومبيعاته، كما أنه توجد علاقة مدركة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية، ذلك أن بعضا من الزبائن يعتبر أن السعر مؤشر للجودة في علاقة طردية بارتفاعه أو بانخفاضه.

ويأخذ السعر مدلولا خاصا في التسويق المصرفي، بسبب تمايز المنتجات والخدمات المصرفية عن باقي المنتجات الأخرى، كما أنه يتصف بالحساسية الكبيرة باعتبار أن العديد من المنتجات والخدمات المصرفية تتصف بالنمطية[2].

يتأثر السعر لبعض الخدمات المصرفية بمجموعة من السياسات تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي. حيث يقوم بتحديد سعر بعض الخدمات المصرفية كسعر الفوائد ومعدلات إدخارات للسكن،...الخ، أو من خلال وجود تفاهم بين أهم مؤسسات الإقراض على تحديد سعر معين، كمعدل فائدة الديون مثلا، وجود سقوف محددة لكثير من الخدمات المصرفية وغيرها، التي تكون لها تأثيرات على السعر كمجال من مجالات المنافسة المصرفية.

---

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 153.

[2] يوسف شاوش، التسويق البنكي (الأنظمة والاستراتيجيات) حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1998، ص57.

إن سياسة التسعير في البنوك تتطلب تحديدا دقيقا للمنتجات المصرفية لان هذه الأخيرة على مظهران[1]:

أ- المنتجات المصرفية عبارة عن نقود، وإنشاءها وتداولها يعتبران الأساس الذي يقوم عليه البنك والمقرض؛

ب- وجود خدمات يتم إدماجها مع المنتج المصرفي، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفتر الشيكات أو غير مجانية كخصم الأوراق التجارية.

إلا أن سياسة الأسعار في البنوك محدودة وهذا راجع للأسباب التالية[2]:

- السلطات النقدية هي التي تقوم بتحديد سعر بعض المنتجات،
- الأسعار الأخرى تحدد على مستوى المهنة المصرفية وهذا بعد تفاهم أهم مؤسسات الإقراض على سعر معين، كمعدل فائدة الديون . لذا يتوجب على البنوك عند القيام بتسعير الخدمات المصرفية، الأخذ بعين الاعتبار عددا من السياسات الهامة في ذلك، نذكر منها[3]:
- أن يعبر عن قيمة لدى الزبائن؛
- أن يشجع ويساعد على ولاء الزبائن وعلى العلاقة القائمة بين الزبون والبنك؛
- أن يعزز ثقة الزبائن؛
- أن يقلل من درجة عدم التأكد لدى الزبائن؛

3- التوزيع:

يعتبر التوزيع النشاط الذي يضفي على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمانية. فهو يتعلق بكافة الجهود التي يبذلها البنك لأجل توصيل خدماته إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، لأجل تحقيق وزيادة رضا الزبائن وولائهم، وإلى مردودية البنك عبر تعظيم الأرباح، تخفيض التكاليف والمخاطر وغيرها. تشتمل سياسة التوزيع على مجموعة الدوائر، القنوات والوسطاء الذين يسمحون بالاتصال المادي فيما بين المنتجات أو البنك وبين الأسواق الموجهة إليها، فهي تتطلب وسيلة تتمثل في القناة التوزيعية لتوصيل الخدمات بشكل ملائم .

إن وظيفة التوزيع في البنوك تضم عددا من المكونات تتمثل في:

- اختيار موقع فروع البنك؛
- تنظيم الوسائل البشرية والمادية في شبكات الاتصال؛

---

[1] معراج هواري، التسويق المصرفي وتاثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة2001، ص83.

[2] نفس المرجع السابق، ص83.

[3] معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

♦ وسائل الاتصال بين نقاط البيع ومقر الوكالات؛

♦ العلاقات التجارية مع الزبائن ونوع تسييرهم؛

أ- قنوات التوزيع المصرفي:

بما أن المحيط المصرفي يتميز بالتنافس وجب على البنوك الاستحداث من قنواتها بما يتلاءم مع التطورات الجديدة، وتهدف سياسة التحديث إلى خلق جو يتميز بحسن الاستقبال للزبائن وتوفير الراحة للموظفين. يوجد منفذان لتوزيع الخدمات المصرفية تتمثل في[1]:

- فروع البنك؛
- التوزيع الالكتروني؛

أولا- فروع البنك:

وهي أهم منافذ توزيع الخدمات المصرفية، حيث يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي يطلبها الزبائن وبصورة ملائمة، كما يمكن من خلالها أن يتم توسيع التعامل مع البنك في المنطقة التي يتواجد فيها خاصة في تلك المعاملات التي تقوم على التعامل الشخصي المباشر مع الزبائن ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي[2]:

♦ **فروع الدرجة الأولى:** وهي الفروع التي تقوم بتقديم كافة الخدمات وعلى نطاق شامل، وتشكل جانبا مهما من معاملات البنك مع زبائنه، وتتواجد في مراكز النشاط الاقتصادي الرئيسية سواء التجارية أو الصناعية أو الخدمية.

♦ **فروع الدرجة الثانية:** وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك، وغالبا ما تتواجد هذه الفروع في المناطق التي لازالت في مرحلة التطوير حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي عن القدر المطلوب لفتح فروع من النوع الأولى.

♦ **فروع الدرجة الثالثة:** وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية مثل خدمات قبول الودائع وتقديم القروض بمبالغ محدودة، وتوجد هذه الفروع في المناطق النائية والريفية.

نشير إلى أنه كثيرا ما تبدأ الوحدة المصرفية بالتعامل على أساس أنها وحدة من الدرجة الثالثة وباتساع حجم تعاملاتها ونمو النشاط الاقتصادي بالمنطقة ترتقي حتى تصل إلى وحدة من الدرجة الأولى.

---

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 137.

[2] نفس المرجع السابق، ص 140

ثانيا- التوزيع الالكتروني:

تستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب افتتاح وكالات مصرفية فيها، أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو للتخفيف على عاتق الفرع في الأعمال المصرفية المقدمة للأفراد مثل عمليات سحب وايداع الشيكات والنقود. فلقد تطورت الفروع الآلية في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا حيث أصبح هناك فروع آلية بالكامل، ولا يعتمد تقديم الخدمة فيها على العنصر البشري .

إن استخدام التوزيع الالكتروني كوسيلة توزيع، له ايجابيات بالنسبة للزبون تتمثل في:

- الحصول على السيولة المالية مدة 24سا/24سا؛
- ضمان الدفع ؛
- التقليل من الخطر؛
- الحماية والأمن؛

ب- العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع المصرفي:

تخضع عملية اختيار قناة التوزيع لدى إدارة التسويق بالبنك إلى عوامل عديدة يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسين وهي العوامل المتعلقة بالزبائن والعوامل المتعلقة بالبنك.

أولا- العوامل المتعلقة بالزبائن:

إن الهدف النهائي لمنافذ التوزيع بالنسبة للبنك هو مدى تناسب وصول الخدمة إلى الزبون حسب رغبته ومتطلباته وبين إمكانيات البنك من ناحية أخرى، أي مدى ملائمة الخدمة للزبون[1]، فالملائمة هي أهم قرار يتخذه الزبون في اختيار البنك المناسب له في تعامله، فعلى سبيل المثال الزبائن الأفراد معيارهم في اختيار الفرع أو البنك هو سهولة الوصول إلى هذا الأخير، أي قربه من مكان السكن أو العمل، أما بالنسبة لكبار الزبائن من التجار والمؤسسات فان عنصر الملائمة لهم يعني تواجد موظفي البنك في مكاتبهم للتعرف على احتياجاتهم وتقديم خدمات إضافية لهم.

[1] طاري محمد العربي، زغيب شهرزاد،" المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية – حقائق و آفاق –"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2005 ص 91.

ثانيا- العوامل المتعلقة بالبنك:

إن البنك عكس الكثير من المؤسسات ليس بحاجة إلى وسطاء، وهذه الميزة توفر له درجة كبيرة من المرونة تمكنه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب لاحتياجات السوق بكفاءة وفعالية، ويعتبر عنصر الإتاحة أهم المعايير المتعلقة بالبنك، ويضاف هذا العنصر إلى عنصر الملائمة في اعتبارات معظم الزبائن، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات لاختيار البنك، فان لم تكن الخدمة متاحة في الوقت المناسب فستنخفض المبيعات، ويحتوي عنصر الإتاحة على جوانب منها: قدرة البنك على تزويد الزبائن بالخدمة المصرفية في الوقت المناسب، ضرورة توفر أسلوب اللباقة وحسن المعاملة في موظفي البنك الذي سيؤدي إلى جودة الخدمة وسرعتها في الوصول إلى الزبون كما كان يتوقع .

إلى جانب العوامل المتعلقة بالزبائن والعوامل المتعلقة بالبنك هناك عوامل أخرى تؤثر في اختيار قنوات التوزيع نذكر منها[1]:

- **طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة:** يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها فبعض الفروع تتخصص في خدمة المؤسسات فقط، في حين يجمع البعض الآخر بين خدمة المؤسسات وخدمة الأفراد الزبائن، حيث تتطلب طبيعة الخدمة المصرفية اختيار الفرع الذي يتعامل فيها بناءا على موقعه وإمكانياته.
- **طبيعة السوق المصرفية الذي يعمل في إطارها البنك:** يقصد بذلك المعلومات المتعلقة بالتحليل العام للمنطقة، وأهم ما يشمله هذا التحليل مختلف البيانات الخاصة بالسكان من حيث العدد، متوسط الدخل ونمط الاستهلاك والادخار والاستثمار.
- **قدرات البنك المالية:** كلما زادت قدرات البنك المالية كلما استطاع اختيار أماكن أكثر ملاءمة للتعامل المصرفي، أما إذا كانت موارده محدودة فإنه قد يضطر إلى فتح فروع صغيرة وغير مناسبة من ناحية الموقع إلى الزبائن.
- **المنافسة:** تؤثر المنافسة بين البنوك العاملة في المنطقة المتوقع افتتاح فرع بها في اختيار حجم ونوع هذا الفرع، لأنه ليس من المفضل أن يقل هذا الفرع عن فروع البنوك المنافسة سواء في الحجم، أو في مستوى تقديم الخدمة.

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

♦ **الاعتبارات القانونية:** قد تتطلب التشريعات المصرفية توفير الخدمات بطريقة معينة وبشروط محددة كما يشترط في فتح فروع معينة توفر جملة من الشروط الخاصة بالأمن أو الحجم أو التجهيزات ومن ثم فإنه يصبح من الضروري مراعاة الاعتبارات القانونية في هذا الشأن.

4- الترويج:

يعرف على انه: " مجموعة من الوسائل والأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة المؤسسة (البنك) إلى الأفراد "[1]. وتهدف هذه السياسة إلى جذب انتباه الزبون وإعلامه بخدمات البنك، بعرض مميزاتها وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة للزبائن وإقناعه بالخدمة، ومن ثمة حثه على التعامل مع البنك بشكل دائم، وتستند السياسات الترويجية في تحقيق كل ذلك على مجموعة من الأدوات والوسائل هي:

أ- الإشهار:

يعبر عن كافة الجهود غير الشخصية التي يقوم بها البنك من اجل إيصال المعلومات والبيانات للزبائن الحاليين والمرتقبين، ويتحمل مقابلها تكلفة معينة[2]. ولكي يكون الإشهار فعالا يجب أن يرتكز على المعلومات التالية :

- معلومات متعلقة بالأهداف الاستراتيجية؛
- معلومات متعلقة بحصة البنك في السوق؛
- معلومات متعلقة بوضعية البنك في السوق؛
- معلومات متعلقة بالسوق؛

هناك أنواع من الإشهار نذكر منها[3]:

• **الإشهار الجماعي:** يوجه إلى مجموعة من الزبائن الحاليين والمرتقبين للبنك، مستعملا في ذلك الوسائل الإعلامية الكبرى مثل التلفزة والإذاعة .....الخ. ويهدف من خلاله إلى إعطاء صورة جيدة عن البنك.

• **الإشهار الفردي:** يوجه إلى زبون خاص، مثلا باستطاعة البنك إضافة إشهار فردي على أوراق كشوف الحسابات، ويكون متعلق إما بمنتج أو وكالة جديدة.

---

[1] طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، مكتبة الشقري، مصر، 1999، ص 250.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[3] محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 165-167

ب- العلاقات العامة:

يهدف هذا النوع من الترويج إلى توفير جو من الثقة والتفاهم بين البنك وزبائنه وتنمية علاقته معهم، وتهدف العلاقات العامة إلى[1]:

- زيادة الاتصال بين البنك وزبائنه؛
- تحسين نوعية الاتصال بالزبائن؛
- تكوين بعد جديد للاتصال التقليدي؛

وتتنوع أشكال العلاقات العامة، فيمكن أن تكون محاضرات، ملتقيات، ....الخ .

جـ- البيع الشخصي:

وهو مجموعة من تقنيات التسويق تهدف إلى تكوين علاقات مباشرة مع الزبائن عن طريق الوسائل التالية: الهاتف، المقابلات الشخصية[2]. ويعتمد البيع الشخصي كلية على شخصية رجال البنوك وعلى الطريقة التي يتصرفون بها في مجال غزو الأسواق المصرفية من خلال العلاقات التي يقيمونها مع الزبائن، ولا تقتصر عملية البيع في البنوك على مجموعة معينة، بل تمتد من رئيس مجلس إدارة البنك إلى اقل عامل فيه، وتجدر الإشارة إلى أن توفير الراحة للزبائن والسرعة المناسبة في الخدمة من أفضل الأمور التي تدعم النشاط التسويقي للبنك.

5- العنصر البشري:

يمثلون مجموع العاملين بالبنك الذين لهم دور مهم ومزدوج، ذلك أنهم يقومون بانجاز الخدمة وأدائها، وكذا دورهم في بيع الخدمة والاتصال الشخصي بالزبائن. يتوجب على البنك أن يعير لهم اهتماما كبيرا من حيث اختبارهم، تدريبهم، تحفيزهم ورقابتهم لأنهم يمثلون البنك في نظر الزبائن.

6- الدليل المادي:

يعتبر دوره مهما في عملية التبادل لتأثيره على أحكام الزبائن حول البنك. ويتضمن العناصر التالية:

---

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 237.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 206.

أ- **البيئة المادية:** كالأثاث، الديكور الداخلي للبنك، ...الخ؛

ب- **المعدات:** التي تسهل عمليات تقديم الخدمات، كالصراف الآلي، آلات عدّ النقود،...الخ؛

جـ- **الأشياء الملموسة الأخرى:** كبطاقات ائتمان الزبائن، الشيكات، الأوراق،...الخ.

7- عمليات تقديم الخدمات:

تضم أشياء في غاية الأهمية، مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل موظفي البنك لضمان تقديم خدمات للزبائن، وعلى النشاطات الأخرى كالحرية في التصرف، كيفية توجيه الزبائن وغيرها من النشاطات التي في مجملها تعبر عن دور حاسم للبنوك.

خلاصة الفصل الأول

بناءا على ما سبق لا يمكن القول بان هناك تعريف واحد للتسويق، لان مفهومه يختلف باختلاف درجة التطور الاقتصادي والاجتماعي، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى فعالية وكفاءة وظيفة التسويق .

إن المؤسسة تختار استراتيجياتها التسويقية وفقا للأهداف المسطرة، ووفقا للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمحيط الذي تمارس فيه نشاطها، ولكن لا يكفي تطبيق استراتيجية معينة لكي تضمن لها الوصول إلى تلبية رغبات المستهلكين وتحسين مردوديتها ما لم تكن هذه الاستراتيجية مبنية على أسس علمية، من بينها السياسات التسويقية التي تعتبر المحرك الأساسي لاستراتيجية التسويق، لما لها من أهمية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرف التسويق توسعا وانتشارا في مجال استعماله، إذ كان يهتم بالسلع الاستهلاكية، واتجه بعد ذلك إلى ميادين أخرى، نخص بالذكر مجال الخدمات وخاصة القطاع المصرفي والمالي، الذي أصبح يطبق فيه التسويق المصرفي، إذ أن هذا الأخير يعتبر أداة رئيسية لتفاعل البنك وتفعيله.

ولكي تنجح الجهود التسويقية للبنك لابد من إعطاء أهمية للزبون عند اتخاذ القرارات التسويقية، حيث إن تحديد القطاعات التسويقية يعتبر مسالة ضرورية وهامة لنجاح استراتيجية التسويق المصرفي، ويقصد بذلك اختيار وخدمة بعض القطاعات داخل السوق، فالقليل من الخدمات التي تحقق إشباع لجميع الزبائن.

إن دراسة الزبون المصرفي والتعرف عليه وعلى رغباته وحاجاته، يمكن البنك من تطوير وتحسين المزيج التسويقي المصرفي التي يقوم البنك بطرحه للتعامل في السوق المصرفية، وتحسين علاقة البنك مع الزبون، لان البنك ليس له أي دور بدون الزبون الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، ذلك أن الزبون الذي يشتري سلعة أو تقدم له خدمة من إحدى المؤسسات قد تنتهي علاقته معها بإتمام عملية الشراء بخلاف الحال في مجال الخدمات المصرفية التي تمتد آجالها مع الزبون الواحد لفترة طويلة، ولهذا تحاول البنوك دائما إلى كسب ولاء الزبائن وتحسين علاقتها معهم، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.

تمهيد

لقد تمكنا في الفصل الأول من التعرف على التسويق بصفة عامة، وعلى التسويق المصرفي بصفة خاصة، ولا شك أن الاهتمام به على مستوى البنك انعكس على عدة نواحي ترتبط بتغيير نظرة الإدارة إلى الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية اتخاذ القرارات في العمل المصرفي وخاصة فيما يتعلق بتحسين علاقة البنك بالزبون.

لهذا يجب على البنك أن يصمم مزيجه التسويقي سواء فيما يخص الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع أو الترويج بالإضافة إلى العناصر المادية، والعنصر البشري وطريقة تقديم الخدمة بالشكل الذي يجذب الزبون، لما له من تأثير على ادراكات ومواقف الزبائن وبالتالي على علاقتهم بالبنك، فالبنك الذي يتبنى التصور التسويقي، يسعى دائما إلى إرضاء الزبون، وذلك بالقيام باستمرار بإدخال التحسينات على طرق التسيير والتنظيم والمنتجات والخدمات.

لهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحديد العلاقة الموجودة بين البنك والزبون، والتعرف على السياسات التسويقية المعتمدة لتحسين وتنمية هذه العلاقة.

المبحث الأول: الزبون وعلاقته بالمصرف

إن علاقة البنك بالزبون علاقة مستمرة ومتكاملة، لان الزبون يحتاج إلى البنك في أداء أعماله والبنك بدون الزبون ليس له أي دور، لأنه السبب في وجوده، وعلى هذا الأساس تعمل البنوك جاهدة إلى تقوية هذه العلاقة التبادلية التفاعلية ومحاولة كسب رضاه بجميع السياسات التسويقية المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي المصرفي التقليدي والحديث، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: دراسة الزبون المصرفي

يمثل الزبون الطرف الثاني للعملية المصرفية إلى جانب طرفها الأول البنك. فقد يكون الزبون مدخرا وقد يكون مستثمرا، كما يعتبر الزبون أيضا سيد السوق المصرفية، باعتبار أن إرضاءه وإشباع حاجاته ورغباته تعد عوامل بالغة الأهمية للبنوك، تتخذ منها سبيلا لتحقيق الهدف من قيامها، لذا فان مهمة إدارة التسويق في البنوك التعرف على هؤلاء الزبائن ودراستهم بالشكل الجيد[1].

إن الاعتراف بأهمية الزبائن مع إدراك التفاوت الموجود في حاجاتهم ورغباتهم، يعتبر نقطة بداية التعرف على بعض الأبعاد الرئيسية لسلوك الزبون المصرفي، والكيفية التي يقوم من خلالها بإشباع حاجاته ورغباته.[2]

1- تعريف الزبون المصرفي:

- "يعتبر زبون مصرفي كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بفتح حساب لدى البنك، يضع فيه ممتلكاته ويقوم بعمليات مالية تحول إلى حسابه"[3]. عموما يمكن اعتبار كل شخص زبون مصرفي إذا توفر فيه الشرطين التاليين:

- وجود رغبة لدى الطرفين أن تتحول تلك العلاقات إلى فتح حساب لدى البنك؛

---

[1] طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

[2] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 89.

[3] كربالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24- 25 افريل، 2005.

♦ وجود إرادة مشتركة بين البنك والزبون لإبرام علاقات مرتكزة على العمليات المالية؛

2- أنواع زبائن البنك:

أ- المودعون:

يعتبر كل زبون بأنه مودع إذا توفرت فيه جملة من الشروط متمثلة في:

♦ طبيعة العلاقة: تتوقف طبيعة العلاقة على العمليات التي يقوم بها الزبون.

♦ المردودية (قابلية التسديد): تعتبر عملية صعبة في معرفة مدى قدرة الزبون على التسديد، ففي هذه الحالة يحاول البنك استعمال بعض المعايير في منح القروض حيث يعتمد على أقدمية الزبون في تعامله مع البنك.

♦ المعالجة ومتابعة العمليات: يجب احترام القوانين أثناء دفع حساب للزبون المودع.

ب-الزبائن الدائمين:

وهم أشخاص طبيعيين أو معنويين يتميزون بامتلاك مداخيل هامة مقارنة بالصنف الأول, كما لديهم ممتلكات عقارية تتطلب تسيير معين، يعاملون معاملة خاصة من قبل البنك كونهم زبائن دائمين، ولهم دور في زيادة مردودية البنك.

ج- الزبائن المهنيين:

يضم هذا الصنف كل من التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفيين وأصحاب المهن الحرة، وتكون العلاقة بين البنك وهؤلاء الزبائن مهنية وتجارية، يستفيدون من كل الخدمات المقدمة من قبل البنك.

د- الزبائن الكبار:

يتميز هؤلاء الزبائن بخدمات مميزة مقارنة بالأصناف السابقة، فهم يساهمون بأكبر نسبة في رأسمال البنك، ولهذا الغرض نجد البنوك يفضلون التعامل معهم أكثر من غيرهم، وتربطهم علاقة خاصة بهم، وتبعا لذلك نجد البنك يعطي الأولوية لهم في كل الخدمات التي يقدمها إلى زبائنه.

3- السلوك الشرائي للزبون المصرفي:

الزبون المصرفي في الأصل إنسان، حتى وان كان مؤسسة معينة؛ فان متخذ القرار فيها هو أيضا إنسان له خصوصياته، فمعه وحوله تتفاعل العديد من العوامل، تحركه وتجعله يسلك سلوكا معينا، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين، هما[1] :

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

أ- المجموعة الأولى:

تتمثل في مجموعة العناصر التي تشكل للزبون إدراكه وفهمه، كالأحاسيس المشاعر التطلعات، الرغبات والاحتياجات.

ب- المجموعة الثانية:

تمثل مجموعة العناصر التي تشكل للزبون قدرته وإمكانياته، حيث يؤثر عليها كل من: عناصر الدخل، التكلفة، العائد، البدائل المتاحة لدى الزبون، الجهد والوقت المتحملين في سبيل الحصول على الخدمة.

بناءا على ما سبق يمكن تعريف السلوك الشرائي للزبون على أنه: "كافة التصرفات السلوكية التي يقوم بها المشتري (فردا أو مؤسسة) وهو بصدد البحث عن السلع والخدمات لشرائها، بقصد تحقيق المستوى المرغوب فيه من الإشباع لحاجاته ورغباته وتوقعاته"[1]. حسب هذا التعريف، يعبر السلوك الشرائي عن عملية موجهة وهادفة يسعى من خلالها الزبون إلى إشباع حاجاته ورغباته. ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على سلوك الزبون المصرفي إلى مجموعتين أساسيتين هما[2]:

- **مجموعة العوامل الخارجية:** تمثل العوامل البيئية التي ينتمي إليها الفرد وتحيط به، يمكن أن تكون عوامل بيئية محيطة بالفرد تؤثر على قناعاته ومبادئه وعلى سلوكه، كنظام الأسرة، العمل الوظيفي، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها،...الخ. كما يمكن أن تكون عوامل بيئية يرغب الفرد في الانتماء إليها، تكون متصلة بالتطلعات ونوع التطورات الذهنية التي أوجدها الفرد لذاته، التي تكون في الغالب ذات طبيعة تفضيلية مؤثرة على سلوك الفرد وعلى قناعته ومبادئه.
- **مجموعة العوامل الداخلية:** تتمثل في العوامل النابعة من ذات الفرد، من ضميره وعقله، عواطفه ونفسه. ويمكن أن تشمل عدة عوامل أهمها: الدوافع، المعتقدات، الادراكات والمواقف. فالادراكات والمواقف تتمثل في عوامل نفسية يتأثر بها الفرد، فكل العوامل المرتبطة بالبنك نفسه كالمظهر الداخلي وتنظيم إجراءات العمل مظهر الموظفين وحسن تعاملهم وغيرها، لها تأثيرات كبيرة على إدراكات الزبائن، ينتج عنها شعور بالرضا والراحة أو الشعور بالنفور والإحباط.

4- مراحل اتخاذ القرار الشرائي لدى الزبون المصرفي:

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 96.

تخضع عملية اتخاذ قرار الشراء لدى الزبون المصرفي لمرحلتين أساسيتين تتمثلان في كل من: مرحلة الشراء ومرحلة الموقف القراري[3].

أ- مرحلة الشراء:

أولا- الإحساس بالحاجة:

يتولد هذا الإحساس لدى الزبون لأجل إشباع حاجة، يمكن أن تتولد هذه الحاجة عن طريق المؤثرات التجارية (كالعروض الترويجية)، مؤثرات شخصية (وجود ضرورة لخدمة معينة) أو مؤثرات اجتماعية (نصائح الأهل والأصدقاء).

ثانيا- البحث عن المعلومات:

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا للزبون المصرفي، إذ يتمكن من معرفة نسبية للخدمات المقدمة من طرف البنك بهدف إشباع حاجاته. يمكن أن يكون مصدر المعلومات عن طريق الإشهار، الاتصالات الشخصية مع الزبون، كتيبات مقترحة من البنك،...الخ، أو تكون عن طريق قنوات غير مباشرة كالإشاعات، اتصالات الكلمة المنطوقة (من الفم إلى الأذن) وغيرهما.

ثالثا- المقارنة بين عمليات تقديم الخدمات المصرفية:

حيث يقوم الزبون المصرفي في هذه المرحلة باختيار وتقييم الخدمات المصرفية، وكذا البنك الذي يريد أن يتعامل معه، عبر مقارنة عمليات تقديم الخدمات المصرفية، وهذا من خلال تأثير القنوات المباشرة وغير المباشرة على الاختيار والتقييم.

ب- مرحلة الموقف القراري:

أولا- العوامل السلوكية:

الزبون المصرفي يتأثر بعدة عوامل تأخذ شكل عوامل داخلية (شخصية) أو عوامل خارجية (محيطة بالفرد) تؤثر على سلوكه، وتختلف حسب الزبائن ومستويات الموارد المتاحة لديهم. فمن الزبائن من يريد أن يرفع رصيده المالي الذي يعبر عن موقف ادخاري لديه، ومنهم من يكون أشد حاجة للمال، فيكون موقفه استهلاكيا.

[3] www.droit.univ-paris5.fr. Consulté le: 20/12/2005.

كما يمكن أن يكون للثقافة دور هام في التأثير على التفضيلات المختلفة للزبائن، كالاستعمال الكبير للشيكات وأوامر التحويلات وغيرها؛ وكذا بالنسبة للعوامل السوسيوديمغرافية، كالسن، المرحلة في حياة الفرد (أعزب، متزوج بدون أولاد، متزوج لديه أولاد،... الخ) تأثيرات على سلوك وقرار الشراء لدى الزبون المصرفي.

وباعتبار الزبون أحد عناصر عملية إنتاج الخدمة المصرفية، فان تحليل سلوكه وموقفه القراري، يمكن أن يأخذ عدة أوجه تتمحور أساسا حول ثلاثة أبعاد، تظهر من خلال الآتي[1]:

♦ **بعد المستهلك**: يظهر من خلال الزبون الذي يستهلك ويطور حاجاته النقدية، الادخارية وغيرهما. وبالتالي يكون تحليل سلوكه وقراره الشرائيين على أساس احتياجاته.

♦ **بعد المنقب**: يظهر من خلال الزبون الذي يريد المعرفة أو الشراء فهو يقوم بالتحكيم بين الوكالات المصرفية. وبالتالي يكون تحليل سلوكه وقراره الشرائيين من عملية اختيار الوكالة المصرفية، كأن تكون بسبب قربها من مكان تواجده اليومي، أو لسبب تأثير عوامل أخرى كسمعة البنك، تأثره بالكلمة المنطوقة، العادات العائلية في التعامل مع بنك معين، وجود كفاءات بشرية بالبنك،...الخ.

♦ **بعد المشتري**: يظهر هذا البعد من خلال الزبون الذي يريد الشراء بمعرفة كيفيات عملية الشراء والاهتمام بسلوكات الموظفين، التجهيزات،...الخ. يمكن تحليل سلوكه من معرفة مدى إدراكه للخدمات والعمليات المقدمة من طرف الوكالة المصرفية.

وعموما، يتأثر سلوك الزبون المصرفي بالعديد من العوامل، والمؤثرات والاعتبارات التي يمكن أن تدفعه إلى التعامل مع البنك، نذكر من بينها العوامل الآتية[2]:

- مدى توفر الخدمات المصرفية وترابطها وترابط مزيجها وإتاحتها للفروع القريبة من الزبون؛
- شروط الحصول على الخدمات المصرفية والاستفادة منها؛
- تكلفة الحصول على الخدمات المصرفية مقارنة بالبنوك الأخرى من خلال مقدار المجهود والوقت المبذولين في الحصول عليها؛
- موقع فروع البنك ومدى قربها من الزبون؛
- المزيج الترويجي الذي يطبقه البنك ومدى نجاحه فيما يشتمل عليه من عناصر ترويجية.

---

[1] Monique Zollinger & Eric Lamarque, Marketing & Stratégie De La Banque, 3ém edition, Dunod, Paris, 1999, P 48.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 107.

لقد أصبح من الضروري على رجل التسويق المصرفي أن يستخدم مجموعة الأساليب، والوسائل التسويقية التي تمكنه من مخاطبة الزبائن سواء كانوا حاليين أو مرتقبين، ومن ثم تركيز العمل أكثر على معرفة الزبائن والعمل على تنمية علاقاتهم بالبنك وتعظيم رضائهم وولائهم، من خلال الدراسة الجيدة لسلوكياتهم وقراراتهم الشرائية، عبر دراسة السوق المصرفية ومعرفة الزبائن الذين يمكن أن توجه لهم الخدمات المصرفية.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا لدى الزبون المصرفي

تسعى المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلى كسب حصص سوقية تتسم بالربحية لضمان البقاء والاستمرار، الذي لا يأتي إلا عن طريق خلق زبائن، والعمل على إرضائهم وكسب ولائهم بصفة دائمة، عبر معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودراسة أنماطهم وسلوكاتهم الشرائية.

فالزبون عادة ما يختار المنتج الذي يولد له أعظم قيمة باعتبار دخله وجهده في الحصول على هذا المنتج، وعندما يحصل على القيمة التي كان يبحث عنها من المنتج يتولد لديه إحساس أو شعور بالرضا[1].

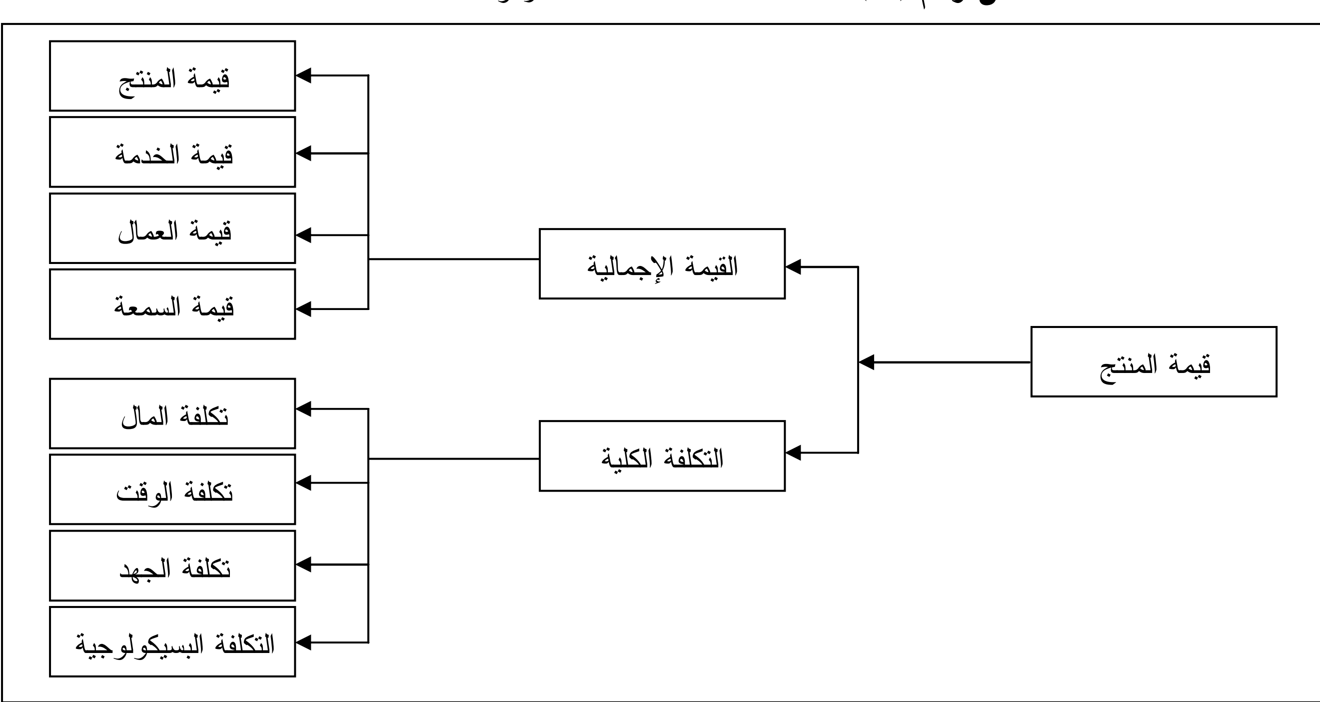
1- مفهوم القيمة المدركة:

تتمثل القيمة المدركة لدى الزبون حسب **Kotler** في أنها: "الفرق بين القيمة الإجمالية والتكلفة الكلية"[2]. تمثل القيمة الإجمالية مجموعة المزايا والمنافع التي يتوقعها الزبون من السلعة أو الخدمة؛ أما التكلفة الإجمالية فتتعلق بمجموعة التكاليف التي يتحملها الزبون.

وعليه فالقيمة المدركة أو المحددة للزبون تتمثل في حكم شامل مقارن لدى الزبون بين منافع ومزايا المنتج، وبين مجموعة التكاليف المتحملة من طرفه في الحصول على السلعة أو الخدمة، قد تتمثل في: تكلفة الجهد، تكلفة المال، تكلفة الوقت والتكلفة البسيكولوجية المتولدة عن ترددات الزبون في استهلاك منتج معين أو تعامله مع بنك معين (أنظر الشكل رقم (13))

[1] (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 67.
[2] Ibid, P 67.

الشكل رقم (13): محددات القيمة المحددة للزبون



المصدر: (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 68.

2- تعريف الرضا (La satisfaction):

أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم خاصة بالرضا، اختلفت وتباينت حسب آراء المفكرين والباحثين في الميدان التسويقي خاصة ما يتعلق منها بالمؤسسات الخدمية؛ ذلك أن عناصر تقييم الخدمة لدى الزبـــون تعد أكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية لديه.

يمكن أن نوجز أهم التعاريف الخاصة بالرضا فيما يلي:

- يعرف الرضا على أنه: "حكم شامل على تجربة استهلاك معينة أو تعامل معين"[1]. يعبر الرضا حسب هذا التعريف، عن حكم شامل يتبع عملية الشراء أو تجربة معينة، فلا وجود لمستوى رضا معين في عدم وجود خدمة مجربة، مستهلكة أو مستعملة من طرف الزبون.

- يعرف **Kotler** الرضا على أنه: "شعور لدى الزبون ناتج عن حكم مقارن بين أداءات المنتج وتوقعاته"[2]. يعبر مصطلح الرضا حسب Kotler عن شعور يتولد من المقارنة بين ما توقعه الزبون وما أدركه فعلا في أداء وتقديم الخدمة. فهو يعبر عن مقارنة بين مرحلة قبلية تتمثل في توقع الزبون، ومرحلة أثناء وبعد استهلاك الخدمة تتعلق بما يحسه وما يدركه الزبون.

من خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستنتج خاصيتين أساسيتين لمفهوم الرضا هما:

- يعبر الرضا عن شعور معين حاصل عن تجربة معينة لدى الزبون، من خلال المقارنة بين التوقعات وادراكات أداء العملية أو التجربة، فهو يمثل مقارنة بين خدمة منتظرة وخدمة مدركة؛
- يحتوي الرضا على أبعاد شعورية وإدراكية تتبع عملية أو تجربة معينة، كما يتأثر الرضا بعوامل خاصة بالزبون التي تختلف من زبون إلى آخر.

3- العلاقة بين القيمة المدركة ودرجة الرضا:

تعتبر حاجات ورغبات الزبائن المصرفيين متعددة، وكذلك سلوكات شرائهم مختلفة، وكما ذكرنا سابقا الزبون يسعى دائما إلى البحث عن المنتجات والخدمات التي تقدم له أعظم قيمة، فالزبون لا يسعى إلى اتخاذ قرار الشراء إلا إذا كانت القيمة الإجمالية تفوق التكلفة الكلية، وعندما يحصل على القيمة التي كان يبحث عنها من هذا المنتج أو الخدمة يتولد لديه شعور بالرضا، وهناك ثلاث حالات: حالة الرضا، حالة عدم الرضا، حالة الرضا المتحمس[1].

إن قيمة الخدمة المدركة ودرجة الرضا تتأثر بطرق تسيير الانتظار، وتسيير الاحتجاجات والشكاوى المقدمة من قبل الزبون[2].

أ- تسيير الانتظار:

[1] www.univ-aix.fr. page.Consulté le: 15/02/2006.
[2] (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 69.
[1] (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 67.

[2] هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 116.

يحدث الانتظار في حالة وصول مجموعة من الزبائن، ولا يمكنهم الحصول على الخدمة بمجرد وصولهم، وبالتالي عليهم الوقوف في الصف للحصول على الخدمة، وهكذا فالانتظار هو نتيجة لعدم إمكانية مقدمي الخدمة من تقديمها وقت وصولهم، الشيء الذي يسبب قلق لأغلبية الزبائن. وهذا سيؤثر على البنك من جهة وعلى الزبون من جهة ثانية وعلى مقدم الخدمة من جهة ثالثة، لذا يجب معالجة الانتظار وتسييره عن طريق:

• العمل على تحقيق الاسترخاء: فكلما كان الزبون مرتخيا كلما كان صبورا، ولتحقيق هذا الاسترخاء ينبغي على موظفو البنك توفير وسائل الراحة الفيزيائية من حيث وضعية الجسم (مريحة)، ومن ناحية المحيط (النظافة، درجة الحرارة، الروائح...الخ).

• الدمج: عن طريق دمج الانتظار إلى حد ما مع الخدمة، بطريقة تجعل الزبون لا يشعر بأنه ينتظر.

• تنظيم الوقت: بمراقبة فترات الانتظار سواء بطرق بسيطة باستعمال تقديرات الموظفون المباشرين، أو باستعمال أجهزة المراقبة الالكترونية، فعندما تطول المدة يتوجب على الموظف التصرف لتفادي مشكلة الانتظار.

• التصرف في الحالات الصعبة: عندما يحدث مشكل فجائي يصعب التحكم فيه، لأسباب داخلية أو خارجية، يجب تسيير هذه الحالات الانفعالية عند الزبون حتى يتوصل إلى فهم الموقف وتفهم الوضعية. لهذا يجب على البنك تكوين الموظفون المباشرين على حسن التصرف، وعلى إبداء اهتمام كبير بالزبون خاصة في الظروف الحرجة كاقتراح حلول بديلة أو خدمات مجانية تعويضية.

ب- تسيير الاحتجاجات والشكاوى:

لقد أصبحت البنوك مهتمة جدا باحتجاجات الزبائن واستغلالها لصالحها، وهذا بالقيام بدراسات معمقة من طرف المصالح المهتمة بالعلاقات مع الزبائن، والتي يتمثل دورها في إيجاد وبسرعة حل لكل احتجاج, فمن خلال تسيير هذه الاحتجاجات يمكن تطوير وتحسين مزيج الخدمات المصرفية التي يقوم البنك بطرحها للتعامل في السوق المصرفية، وتحسين علاقة البنك مع الزبون وتطوير وتحديث الاتصالات لتصبح أكثر فعالية وكفاءة، كما تساعد الاحتجاجات البنك على معرفة انطباعات الزبائن عن البنك.

4- أهمية دراسة رضا الزبائن:

تتعدد أهمية دراسة رضا الزبائن بالنسبة للبنك، وتظهر على عدة أشكال تنبع عن الدراسات التسويقية التي تعتبر مؤشرا أساسيا لآراء الزبون تجاه خدمات البنك وصورته في ذهنه. فدراسة الرضا

بالنسبة للزبون لا تهدف فقط إلى معرفة مدى رأيه عن الخدمات المصرفية، وإنما تتعدى إلى عدة نقـــاط هامة تظهر من خلال الآتي[1]:

- دراسة التوقعات، الحاجات والرغبات لدى الزبائن؛
- دراسة مفصلة لميكانيزمات الرضا، أسبابه وتأثيراته على ولاء الزبائن وعلى صورة وسمعة البنك؛
- دراسات مفصلة للرضا وعدم الرضا لمعرفة أسباب تخلي تعامل الزبائن مع البنك، وكذا دراسة أسباب اختيار الزبائن الجدد للبنك؛
- دراسة جودة الخدمات ومعرفة الصورة الذهنية وسمعة البنك في نظر الزبائن مقارنة بالبنوك المنافسة؛

المطلب الثالث :طبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون

قبل التطرق إلى تحليل علاقة البنك بزبائنه من خلال العلاقات التفاعلية والتبادلية، نتعرف أولا على الوظائف التقليدية والحديثة للمصرف.

1- الوظائف التقليدية وغير التقليدية للمصرف:

أ- الوساطة المالية:

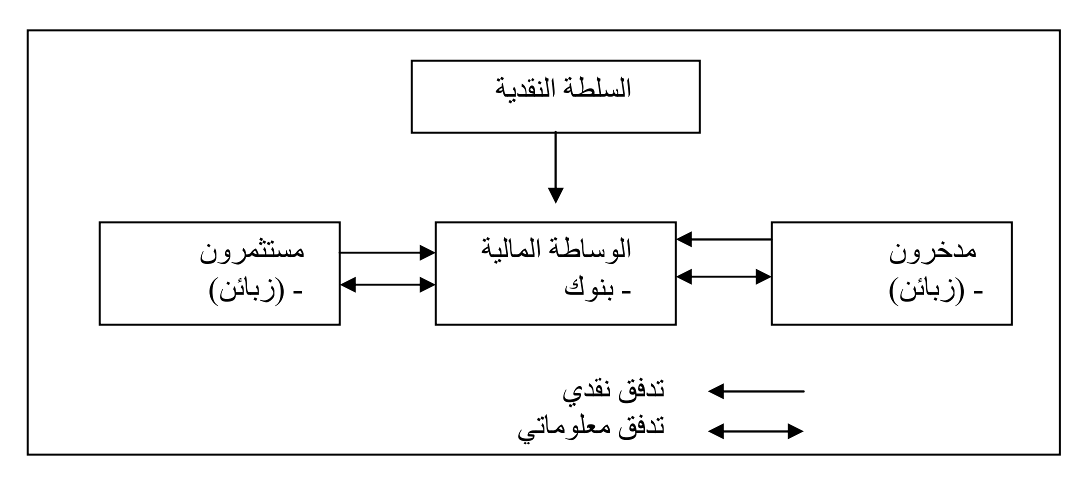
يقوم البنك بتعبئة المدخرات من الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة، التي تتوافر لديها فـــوائض نقدية بغرض توجيهها إلى من يحتاجها من القطاعات الاقتصادية المختلفة لأغراض إنتاجية، اســـتثمارية خدمية واستهلاكية.

فمن الأفراد من لديهم أموال فائضة ولا يرون أين وكيف يستثمرونها، ومنهم بالمقابل من لـــديهم أفكار ومهارات ومعلومات هامة، غير أنهم لا يمتلكون الأموال اللازمة لتجسيدها على أرض الواقع. وما بين هؤلاء وأولئك نجد جهات تعمل على التقريب فيما بينها بما يحقق المنفعة لكليهما وهـــم الوســـطاء الماليين، ويتمثل هؤلاء الوسطاء في مجموعة من المؤسسات المصرفية والمالية، تتوسط ما بـــين المـــدخرين والمستثمرين مقابل عائد متفق عليه، وتشرف على هذه المؤسسات سلطة مركزية هي السلطة النقدية[1].
والشكل التالي يوضح الوساطة المالية للبنوك:

[1] عبد الحميد نعيجات، جودة الخدمات البنكية وتأثيراتها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2005، ص 41.

[1] حسين رحيم، "نحو تطوير الوساطة المالية في الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة- منافسة، مخاطر، تقنيات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، يومي 6و7 جوان، 2005.

الشكل رقم (14): الوساطة المالية للبنوك



المصدر: حسين رحيم، مرجع سبق ذكره.

ب- البنك أمين استثمار:

إن التطور الكبير في أسلوب ومجال نشاط البنوك العمومية خلال السنوات الأخيرة، جعلها تتوسع في مجال تقديم المنتجات والخدمات إلى الزبائن، فبعد أن كانت خدماتها تقتصر على الوظائف التقليدية كوسيط مالي بين المقرض والمقترض، ظهرت خدمات مصرفية حديثة ومتطورة تتمثل في استثمار أموال الزبائن، وهذا من خلال[1]:

أولا- إدارة أموال الزبائن والخدمات المرتبطة بها:

نظرا لما تملكه البنوك من خبرة واسعة في مجال إدارة الأموال والاستثمارات، وقدرات فنية كبيرة ومتطورة تلائم التطورات السريعة في الحياة الاقتصادية ككل والحياة المصرفية على وجه الخصوص، فان الزبائن رغبة منهم في الاستفادة من هذه الامكانات والقدرات التي تمتلكها تلك البنوك، يقدمون أموالهم ومدخراتهم لتلك البنوك لإدارتها في المجالات التالية[2]:

- تأسيس الشركات؛
- دراسة الجدوى الاقتصادية؛

---

[1] سعيد سيف النصر، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص .221

[2] صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص .148

- إدارة الشركات نيابة عن الغير؛
- تسويق العقارات وإدارتها؛
- إدارة أموال وممتلكات العاملين بالخارج؛
- تصفية الشركات؛
- تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن؛

ثانيا- إدارة محفظة الأوراق المالية:

إلى جانب قيام البنوك بإدارة أموال الزبائن واستثمارها، كذلك يقوم بإدارة محافظ الأوراق المالية، سواء كانت مكونة من طرف صناديق استثمار الأموال المشتركة أو شركات الاستثمار، أو مكونة بمعرفة البنك بأمواله وأموال المودعين، ويتولى إدارتها بنفسه بغرض الحصول على عائد من هذا الاستثمار وتوفير سيولة إضافية يلجا إليها عند الطلب[3]. تتكون محفظة الأوراق المالية التي يقوم البنك بإدارتها من مجموعة من الصكوك تتمثل في[4]: الأسهم والسندات، اذونات الخزانة العامة، صكوك الاستثمار والتحويل.

2- تحليل العلاقات التفاعلية بين البنك والزبون:

تعبر العلاقة التفاعلية عن: "الفترة الزمنية التي يتفاعل فيها المستفيد (الزبون) بشكل مباشر مع الخدمة، والتي تمتد أيضا إلى التفاعل مع التسهيلات المادية والعناصر الملموسة الأخرى"[1].

يمكن تصنيف مجموع العلاقات التفاعلية إلى[2]:

أ- علاقات تفاعلية بعيدة: تظهر من خلال تفاعل الزبون مع الخدمة عن طريق البريد مثلا.

ب- علاقات تفاعلية شخصية ومباشرة: تتجلى عبر التفاعل المباشر للزبون مع القائمين على تقديم الخدمة المصرفية مباشرة ومجموع السند المادي ضمن عملية إنتاج الخدمة المصرفية.

جـ- علاقات تفاعلية شخصية غير مباشرة: تتجلى من تفاعل الزبون مع القائمين على تقديم الخدمة عن طريق الهاتف، استعمال الانترنيت،...الخ.

يعتبر دور مقدم الخدمة أساسيا وهاما جدا في مستوى العلاقات التفاعلية ودرجة التأثير على رضا الزبائن، فضلا عن دور عناصر السند المادي في ذلك؛ إذ أنها تشكل جزءا هاما في عملية إنتاج الخدمة وتأثيرها أيضا على أداء وعمل مقدم الخدمة، الأمر الذي قد يولد انطباعا لدى الزبون في التقييم والحكم

---

[3] محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص .69

[4] نفس المرجع السابق، ص 69.

[1] أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 167.

[2] نفس المرجع السابق، ص 168.

على الخدمات. فقد يتولد انطباع سيئ لدى الزبون إذا ما اضطر إلى الوقوف في طابور طويل لوقت كبير في جو حار دون وجود أجهزة تكييف هوائية بالبنك، وأيضا على عمل وأداء مقدم الخدمة.

3- العلاقات التبادلية بين البنك والزبون:

تتطلب معرفة ودراسة العلاقات التبادلية بين البنك والزبائن فهما عميقا لسلوكيات الزبائن ومجموع العمال القائمين على تقديم الخدمات المصرفية ، التي تعد بذلك من أولى اهتمامات البنك في تشخيص وتحديد هذه العلاقات، لأجل معرفة رضا الزبائن.

تعرف العلاقة التبادلية بين البنك والمستفيد من الخدمة (الزبون) بأنها: "عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة"[1]. فالتفاعل المباشر للزبون حسب هذا التعريف يتعدى العلاقات الشخصية مع العمال المباشرين وحتى بين الزبائن أنفسهم، إلى التفاعل مع عناصر البيئة المادية والعناصر الملموسة الأخرى، التي في مجموعها عادة ما تترك تأثيرات على درجة رضا الزبائن عنها.

يعد كسب رضا الزبائن أمرا مهما للبنك خصوصا أن البنك يعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لضمان البقاء والاستمرار، عبر عدة أوجه يعتبر تسويق العلاقات وتسييرها مع الزبائن أهمها، لأجل تحويلهم تدريجيا إلى زبائن موالين للبنك. ينطوي مدخل تسويق العلاقات على تغيير درجة تركيز التسويق، من تركيز تعاملي تجاري إلى تركيز علائقي مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون وتقديم خدمات متميزة، لإسعاده، إشباع حاجاته ورغباته، وتعزيز تمسكه بالبنك. كما ينطوي تسويق العلاقات على ربط عناصر حيوية مهمة للبنك تتمثل في: التسويق، خدمة الزبون وجودة الخدمة، التي تعد مؤلفة لإستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجة المنفعة من خلال العلاقات التبادلية[2]. كما أن التقدم الهائل في ثورة المعلوماتية وفر قواعد بيانات شاملة عن الزبائن، مما سهل على البنوك عملية تشخيص الزبائن.

[1] نفس المرجع السابق، ص 167.

[2] أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص180.

المبحث الثاني: سياسات تحسين علاقة المصرف بالزبون

تحتاج البنوك إلى وضع سياسات تكفل القيام بتحسين وتطوير علاقتها مع زبائنها بصفة دائمة، لأجل كسب رضاهم وولائهم ولأجل البقاء والاستمرار؛ هذه السياسات التحسينية لا تؤدي الهدف المنشود منها إلا في إطار نظام عمل متكامل داخل البنك وخارجه. لان زيادة رضا الزبائن يؤدي إلى رفع معدل الاحتفاظ بهم، الذي يترجم بزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربحية البنك.

المطلب الأول: سياسات المزيج التسويقي المصرفي

1- المزيج الخدمي:

بدا في السنوات الأخيرة الاهتمام من جانب الإدارة بالبنوك حول أهمية تحسين وتنمية علاقتها مع الزبائن، وقد زاد من هذا الاهتمام الطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية، وأدركت أن قدراتها التنافسية لا تكمن فيما تقدمه هذه البنوك من خدمات متعددة، بل فيما تحققه من مستويات جودة عالية

في الخدمات التي تقدمها لزبائنها وبالتالي تركز البنوك على جودة خدماتها المصرفية للمحافظة على زبائنها وتحسين العلاقة معهم، معتمدة في ذلك على توقعات الزبائن ومعرفة مدى إدراكهم لجودة الخدمات المصرفية وتقييمهم لها.

أ- تعريف جودة الخدمة:

تعبر الجودة في عمومها عن مجموع صفات وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة[1]، حيث تهدف إلى إرضاء الزبائن وكسب ولائهم.

يمكن ذكر بعض التعاريف المسندة لجودة الخدمة فيما يلي:

- تعرف جودة الخدمة على أنها: " الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة"[2]. حسب هذا التعريف تتعلق جودة الخدمة أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها.

- كما تعرف جودة الخدمة على أنها: " درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة"[3]. تتعلق جودة الخدمة في هذا التعريف بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلا.

- كما أشار ريتشارد ويليام إلى أن جودة الخدمة ليست هدفا أو غاية بل أكثر من ذلك، فالخدمة هي الهدف من العمل وهي الطريقة الوحيدة للنجاح في أي مؤسسة مهما كان نوعها، أو طبيعة نشاطها[1].

من خلال التعاريف السابقة لجودة الخدمة، يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات نوجزها على النحو الآتي:

• تقييم الزبون لجودة الخدمة أكثر صعوبة من تقييمه لجودة السلع المادية؛

• الهدف الأساسي في تقديم خدمة ذات جودة عالية يتمثل في إرضاء الزبائن، وضمان هذا بصفة دائمة ومستمرة، لما له من تأثير على العلاقة مصرف - زبون؛

• عادة ما يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة من مقارنة الادراكات مع التوقعات، وقد يتعدى تقييمه إلى العناصر الداخلة في إنتاج الخدمة كمظهر موظفي البنك وحسن تعاملهم مع الزبائن، المظهر الداخلي للبنك، تنظيم إجراءات العمل، استعمال معدات تكنولوجية حديثة،...الخ[2].

---

[1] علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة، ص 18.

[2] Michel Langlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 45.

[3] محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996، ص 74.

[1] ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص39.

[2] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 108.

إذا ما أردنا أن نسقط مفهوم الجودة على الخدمات المصرفية، فإنه لا يختلف عن التعاريف العامة له، حيث يعبر عن تقييم مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبائن والقدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من أجل إرضائهم بصفة دائمة.

يمكن أن تترجم حاجات الزبائن إلى خصائص للخدمات أو الجودة؛ كأن نجعل من أوقات انتظار الزبائن لفترات زمنية معينة في الحصول على خدمة مصرفية خاصية لجودة الخدمة، كالسرعة في التنفيذ، استعمال معدات تكنولوجية حديثة في أداء الخدمة المصرفية وغيرها.

وباعتبار أن جودة الخدمة تتعلق بمدى توافق توقعات الزبون مع ما تم أداؤه وإدراكه فعلا من طرفه فإنه يمكن تحليل جودة الخدمة إلى ثلاثة مستويات أساسية تتمثل في[3]:

– **جودة الخدمة المتوقعة:** عادة ما تبنى توقعات الزبائن للجودة من خلال عمليات تقديم الخدمات أساسا، التي بدورها قد تتأثر بعمليات الإشهار، أو اتصالات الكلمة المنطوقة أو التجارب السابقة، إضافة إلى عوامل أخرى كالديكور الداخلي بالبنك، سلوك العمال وتعاملهم مع الزبائن ...الخ؛ التي من شأنها أن تؤثر على درجة جودة الخدمة المتوقعة لدى الزبائن.

– **جودة الخدمة المطلوبة:** إن تقديم المؤسسة لخدمة ذات جودة لا يعني الاستجابة لجميع حاجات وتوقعات كل الزبائن. فالمؤسسة يجب أن تختار من خلال الأسواق المستهدفة ومن محيطها التنافسي مستوى الجودة المرغوب تحقيقه، الذي يتطلب وضع سياسات وإستراتيجيات واضحة تخدم مصالحها ومصالح زبائنها.

– **جودة الخدمة المدركة (الفعلية):** يدرك الزبون مستوى جودة الخدمة من خلال توافق توقعاته مع ما حصل عليه فعلا. ويختلف الإدراك عادة بين الأفراد لاختلاف أنماط سلوكياتهم وعاداتهم الشرائية والشخصية؛ كما يعتبر هذا المستوى من جودة الخدمة الأهم بالنسبة للمؤسسة الخدمية، إذ يتوجب فيها السعي إلى تقييم مستوى هذه الجودة لدى زبائنها.

ب– الخصائص الجوهرية والظاهرية لجودة الخدمة:

إن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسة يرتكز على اتجاهين اثنين، يتمثلان في الخصائص الجوهرية والخصائص الظاهرية[1]. تكون الخصائص الجوهرية مبنية على أساس تقديم خدمة وفق

[3] عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص 46-47، نقلا عن:
Christiane Dumoulin & autres, Entreprise des services, 7 facteurs de réussite, Edition Organisation, Paris, 1991, P 83.

[1] عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص47، نقلا عن:
(H) Mathe, (M) Dubosson & (M)Rousseau, Le Service globale, Edition Maxim, Paris, 1997, P 219.

مواصفات معيارية صممت على أساسها تلك الخدمة، عادة ما ترتبط بالخدمة الأساسية؛ أما الخصائص الظاهرية فترتكز على مدى إقناع الزبون بمستوى الخدمة المقدمة إليه ومدى إدراكه لتلك الخدمة.

ويهتم الزبائن عادة بالخصائص الظاهرية أكثر من الخصائص الجوهرية، فالزبون قد لا يجد عناصر أخرى للمقارنة والحكم على جودة الخدمات المقدمة سوى الخصائص الظاهرية للجودة. فمثلا، قد تعرض البنوك نفس الخدمات المصرفية كخدمات تحويل مبالغ نقدية، خدمات فتح حسابات جارية خدمات القروض،...الخ، لكن الحكم على جودة خدمات بنك ما لزبون معين قد يتمثل في درجة الاتصال وعلاقة الثقة المعتمدة في البنك وعماله، الشكل الذي يتم به استقبال الزبائن،...الخ؛ أو أن يتم تفضيل خدمات بنك ما عن غيره من البنوك لدرجة وسرعة التنفيذ، وجود بعض الأرائك وأماكن للجلوس مع تقديم مشروبات معينة، وجود بعض المجلات والجرائد بالبنك خلال فترات الانتظار في الحصول على الخدمات.

جـ- محددات الخدمة الجيدة:

إن تقييم الزبائن لجودة الخدمة يتحدد من خلال عشر محددات تتفاوت درجة أهميتها حسب الزبائن، يمكن ذكرها على النحو التالي[2]:

- **الأشياء الملموسة**: تتعلق بمظهر التسهيلات المادية كالمعدات والأجهزة، مظهر الموظفين، وسائل الاتصال المستعملة،...الخ؛
- **الاعتمادية**: تتمثل في قدرة تحقيق الخدمة من الوهلة الأولى ومدى استعداد ورغبة البنك في تقديم المساعدة للزبون أوحل مشاكله؛
- **الاستجابة**: تتمثل في التجاوب السريع والقدرة على تحقيق خدمة في مواعيد مقبولة من طرف الزبون؛
- **الكفاءة**: تمثل مستوى الجدارة التي يتمتع بها عمال البنك من حيث المهارات، القدرات التحليلية الإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل وتقديم خدمة ذات جودة عالية؛
- **المجاملة**: تتمثل في درجة اللطافة، البشاشة واحترام موظفي البنك لزبائنهم؛
- **المصداقية**: تمثل درجة الثقة التي يتمتع بها البنك في نظر زبائنه: هل البنك أهل للثقة؟ هل يفي بوعوده؟ هل يتعامل مع الزبائن بسرية؟
- **الأمان**: يتعلق بدرجة غياب الخطر أو الشك خاصة خلال تقديم واستهلاك الخدمة المصرفية؛
- **سهولة المنال**: تتمثل في درجة سهولة توافر المكان والزمان المرادين من طرف الزبون وحسب رغبته؛

[2] Michel Langlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 47.

♦ **الاتصال**: يتمثل في درجة اتصال وإعلام الزبون بطبيعة الخدمة المصرفية المقدمة باللغة الـتي يفهمهـا بعبارات بسيطة، وكذا درجة استماع البنك للزبون؛

♦ **معرفة الزبون**: تمثل درجة المجهودات المبذولة من طرف البنك لأجل فهم ومعرفة رغبات الزبائن.

د- الآثار السلوكية للجودة المدركة والرضا على الزبون:

إن لجودة الخدمة المدركة والرضا تأثيرات كبيرة وهامة على السلوكيات الشرائية للزبائن، وبنـاء المواقف القرارية والشاملة عن البنك وخدماته. فإذا ما أدرك الزبون وجود مستوى عـال في الخـدمات المقدمة له ويكون أيضا راضيا عن تعامله مع البنك، فإنه من المنطقي أن يستمر تعامله هذا مع البنـك، وقد يذهب إلى طلب خدمات مصرفية أخرى، ومنه وعبر الزمن يكون الزبون مواليا للبنك* . يمكن تحليل الآثار السلوكية للجودة المدركة والرضا على الزبائن من خلال نوايا إعادة الشراء .

♦ **نوايا الزبون في إعادة الشراء[1]**:

يرى كل من **Bitner** و**Zeithaml** أن الجودة المدركة لها تأثير قوي على نوايا الزبون في إعـادة الشراء والتعامل مع البنك. أما **Oliver** فيرى أن الرضا له تأثير غير مباشر على نوايا الزبون عبر مواقفه التي تتلو عملية الشراء. وقد ذهب آخرون إلى أن الرضا التراكمي يعتبر مصدرا أساسيا للولاء، حيـث يتمثل في نية الزبون في إعادة الشراء حتى وإن ارتفعت الأسعار، فإنه يكون هناك تقبل من طرف الزبون نظرا لوجود مستوى عال من الجودة المدركة والرضا عن البنك. فالجودة المدركة تعتـبر آليـة إيجابيـة لتحديد مدى تقبل الزبون لارتفاع الأسعار شريطة توفر أداء ممتاز للخدمات. حيث يمكن حساب القيمة الناتجة عن ولاء الزبون بالمعادلة التالية[2]:

القيمة = عدد سنوات التعامل × متوسط حجم المبيعات السنوية

*: هذه الحالة ليست مطلقة وإنما نسبية إلى حد ما، حيث تختلف باختلاف الزبائن واختلاف سلوكياتهم وأنماط تعاملاتهم، وأيضا باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الزبائن والمستهدف من طرف البنك .

[1] عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص 87. نقلا عن:

Paul Valentin Ngobo, "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs(un état des recherches)", Revue Française du Marketing, N°163, (1997/3), P 67.

[2] جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر،ص .34

2- السعر:

السعر سواء كان في شكل عمولة أو فائدة أو خصم له تأثير مباشر على الزبائن في اختيار البنك الذي يتعاملون معه، لذلك يعتبر التسعير من الانشغالات الرئيسية التي تواجه إدارة البنوك، خاصة عند تسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية أو ظروف المنافسة القيام بتغيير الأسعار بصفة مؤقتة أو دائمة أو عندما يقوم البنك بتقديم عددا كبيرا من الخدمات المصرفية.

يمكن أن يكون السعر أحد المكونات الداخلة في بناء رضا الزبون، فعادة ما يكون البنك المتسم بارتفاع أسعار خدماته في نظر الأفراد بنكا متسما بالجودة في خدماته مقارنة بالبنوك الأخرى، هذه النظرة قد لا تكون كذلك في نظر البعض الآخر منهم. فالشراء لدى الزبائن يكون ضمن تحقيق قيمة مدركة لديهم، هذه القيمة تظهر من خلال الفرق بين الفوائد الإجمالية لديهم وإجمالي التكاليف، يكون الهدف الأساسي للبنك فيها إيجاد قيمة في نظر الزبائن والاهتمام بهم أكثر من المنافسين.

عموما يتوافر لكل بنك استراتيجية التسعير الخاصة به، التي تواكب التغيرات المختلفة داخل السوق، وتتبع البنوك ثلاث استراتيجيات تسعيرية تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

- تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن؛
- المحافظة على مركز البنك في السوق وبالتالي على حصته البيعية؛
- تحقيق الربحية والمحافظة على صورة جيدة وانطباع حسن من قبل الزبائن؛

أ- استراتيجية كشط السوق:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم الخدمات المصرفية على أساس سعر مرتفع بغية تحقيق اكبر قدر من الأرباح، ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من البنك تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وضمن منافذ توزيع قصيرة، إلى جانب قيامه بتقسيم السوق المصرفية إلى قطاعات على أساس الدخل[2].

ب- إستراتيجية التغلغل في السوق:

[1] عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص 163.

[2] محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 141.

يتم من خلال هذه الاستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية الجديدة بسعر منخفض، وذلك كوسيلة لجذب اكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك في هذه الخدمات، وهدف البنك من تبني هذه الاستراتيجية هو تحقيق اكبر حجم من المبيعات في أسرع وقت ممكن وبعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجيا. وتفضل البنوك استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية[3]:

- احتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق؛
- إذا تم عرض الخدمة في مناطق تتصف بمحدودية الدخل؛

جـ- الاستراتيجية النفسية للسعر:

يتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس نفسي، فكلما زادت الخصائص الظاهرية وغير الظاهرية المرتبطة بالخدمة فان ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المتوقعة للخدمة لدى الزبائن، وبالتالي يمكن للبنك في هذه الحالة تحديد سعر مرتفع والعكس صحيح.

إلا أن السعر في البنوك محدود بسبب السياسات التي تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي، حيث يقوم بتحديد سعر معظم الخدمات المصرفية كسعر الفوائد وغيرها ويترك مجالا محدود للبنوك للتحكم فيه، وبالتالي فقبل صياغة الاستراتيجية السعرية يجب على إدارة البنك القيام بالدراسة التفصيلية المتعلقة بالمنافسين والزبائن ومدى توافق هذه الاستراتيجية مع ربحية البنك ومركزه التنافسي.

3- التوزيع:

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن الموقع المناسب من أهم المحددات المؤثرة في اختيار بنك ما دون الأخر، هذا ما جعل العديد من البنوك تهتم بقرارات التوزيع المصرفي وأهميتها في تنمية علاقتها مع الزبائن، بحيث لم يصبح اختيار موقع البنك أو فروعه هو القرار الوحيد الذي يتخذ في هذا المجال، بل أصبح هناك العديد من الوسائل أو الأساليب التي تزيد من توفير الخدمات المصرفية والتي يمكن النظر إليها كقنوات لتوزيع هذه الخدمات، ومن بينها أجهزة الصراف الآلي، البطاقات البلاستيكية، التحويل الالكتروني للأموال وغيرها من الوسائل[1]، التي لها تأثير على الزبائن.

إن توزيع الخدمات المصرفية يتضمن الطريق الذي تسلكه الخدمة في انسيابها وتدفقها من المنتج إلى المستهلك، وذلك من خلال عدد من الأجهزة المتخصصة في التوزيع والتي قد تكون تابعة للمنتج أو

[3] أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001، ص 221 .

[1] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

مستقلة عنه[2] ، وبالرغم من وجود كثير من أوجه التشابه بين تسويق السلع وتسويق الخـــدمات إلا أن الفرق بينهما يكمن في مجال التوزيع.

لذلك اتجهت البنوك إلى استحداث تشكيلة من الخدمات الجديدة مع ابتكار وسائل تعمـــل علـــى انسياب الخدمات المصرفية من البنك نحو الزبون بسهولة ويسر وكفاءة بما يلائم احتياجـــات ورغبـــات الزبائن بهدف ارضائهم والاحتفاظ بهم وذلك بإتباعها القنوات التالية[3]:

أ- أجهزة الصراف الآلي:

ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمات المصرفية للزبون (إيداع، سحب، الإطلاع على الرصيد، طلب كشف حساب، طلب دفتر شيكات) وذلك في أي وقت يشاء خلال 24 ساعة.

تحقق أجهزة الصراف الآلي مزايا ونتائج هامة لكل من البنك والزبون فهذا الأخير يستفيد من توفير الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبسرعة مع تجنب الوقوف في الصفوف، ويستفيد المصرف بالحصول على جزء كبير من السوق والقدرة على التوسع دون الحاجة إلى قوى عاملة أو مباني إضافية.

ب- التحويل الالكتروني للأموال:

يهدف نظام التحويل الالكتروني للأموال إلى تسهيل وتعجيل المدفوعات والتسويات بين المصارف بما يكفل تقديم خدمات أفضل للزبائن، كما يعطي للبنوك ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، إذ ســـوف يتيح لهذه البنوك إمكانية التسوية الفورية من دفع وتلقي للأموال عبر حساباتها الجاريـــة لـــدى البنـــوك المركزية وتوفير دفع فوري لزبائنها.

جـــ- الخدمات المصرفية الهاتفية أو التيلي بنك:

مع تطور الخدمات المصرفية أنشئت البنوك خدمة (الهاتف المصرفي) لتفادي طـــوابير الزبـــائن في الاستفسار عن حساباتهم وبعض الخدمات الأخرى، وبذلك يعد وسيلة التوصل الأسرع، حيث يتعامـــل الزبون مباشرة مع جهاز آلي ناطق متصل بجهاز الكمبيوتر التابع للمصرف، وتستخدم هـــذه الخدمـــة المصرفية الهاتفية بالدرجة الأولى للاستعلامات ودفع الفواتير وتحويل الأموال من حساب إلى حساب.

د- النظم المصرفية مع الزبائن:

---

[2] احمد راشد عادل، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1980، ص 360.

[3] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 155.

بدأت مجموعة من البنوك في تطبيق النظم المصرفية المباشرة مع زبائنها من خلال الحاسب الآلي المتواجد في المترل أو في المكتب، حيث بواسطته يتمكن الزبون من إجراء معظم العمليات المصرفية الروتينية مثل: تحولات الأموال من حسابه إلى حسابات أخرى، الاستفسارات عن كشف الحساب، دفع مختلف الفواتير، كما يمكن الزبون من سرعة حصوله على الخدمات المطلوبة كونها متوفرة في أي وقت يكون مناسب للزبون.

و- الانترنت:

أصبحت الآن معظم البنوك تقدم العديد من خدماتها عبر مواقعها على شبكة الانترنت وذلك من خلال نمط التفاعل الالكتروني عن بعد بدلا من التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها[1].

وتهدف البنوك من استخدام الانترنت كقناة لتوزيع الخدمات المصرفية إلى[2]:

- اجتذابها لقطاعات جديدة من الزبائن خاصة الزبائن الذين يفضلون عدم التعامل مع مباني البنك؛
- النمو المتزايد لمستخدمي الانترنت باعتبارها أداة تعمل على تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية؛
- تحفظ أسرار المعاملات المصرفية في كثير من الأحيان؛

لقد ساهمت هذه القنوات في زيادة رضا الزبائن عنها، حيث أمكن لها من تحقيق العديد من المزايا نذكر منها:

- توفير أقصى درجة من الملائمة المكانية والزمانية؛
- تواجد الخدمة في أماكن جغرافية عديدة ومتفرقة؛
- المساهمة في جذب زبائن جدد؛

لقد تغير التوجه في استخدام الآلية في الفترة الأخيرة، ففي بداية الاستخدام كان ينظر إلى هذه النظم كوسيلة لتخفيض التكاليف، وسرعة الأداء في الأوقات المناسبة أما الآن فقد أصبح يتضمن تحقيق ملائمة الزبون والعمل على خدمته بصورة فعالة من خلال زيادة عدد الخدمات وأساليب تسليمها بتطبيق التكنولوجية الحديثة.

وبالتالي فان التسويق والتكنولوجيا يشكلان استراتيجية من خلال إمكانية استخدام كل منهما في نشاط الأخر، بما يحقق أهداف البنك حيث يمكن للتكنولوجيا أن تخدم النشاط التسويقي، في النواحي التالية[1]:

---

[1] بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويق استراتيجي)، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص 139.

[2] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 151.

[1] بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره ص 130.

• تساعد التكنولوجيا على تصميم نظم تتميز بالتغير، وتعكس في نفس الوقت الظروف البيئية المتجددة التي تعمل فيها البنوك؛

• توفر فرص جديدة لتسليم الخدمات وتوفيرها للزبائن في الأوقات والأماكن المناسبة؛

يتضح مما تقدم أن هناك فرصا متاحة أمام البنوك من اجل تحسين علاقتها مع الزبائن وهذا بتطوير خدماتها وتنويع منافذ توزيعها بما يحقق الجودة التي يريدها الزبائن وزيادة الملائمة الزمانية والمكانية, من استخدام أفضل التقنيات المتاحة، حيث يتطلب ذلك تحديد المعايير التي يتوقعها الزبائن ويستخدمونها في تقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال هذه المنافذ.

4- الترويج:

يعتبر الترويج احد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي للبنك، إذ أن نجاح الخطة التسويقية لا يقف عند تقديم البنك لمجموعة من الخدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة، وتوفيرها عن طريق انتشار جغرافي واسع لفروع البنك، بل يجب أن تكون هناك وسيلة للاتصال بالزبائن المرتقبين، وتعريفهم بمواصفات هذه الخدمات المختلفة.

وعلى هذا تسعى الأنشطة الترويجية إلى جذب انتباه الزبائن، وإعلامهم بخدمات البنك المختلفة ثم عرض مميزاتها وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة، أي أنها تسعى ليس فقط في حث الزبون على اتخاذ قرار في التعامل مع البنك بل الاستمرار في التعامل معه عن طريق عملية الاتصال بأساليبها المختلفة المتمثلة في: الإعلان، البيع الشخصي، والعلاقات العامة.

أ- دور الإعلان في خدمة الزبون:

إن الإعلان هو عملية اتصال تهدف إلى تأثير البنك على الزبائن المرتقبين على أساس غير شخصي ويتم من خلال وسائل الاتصال العامة. وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من الإعلان تتبناهم البنوك للتاثير على الزبون وهما:

أولا- الإعلان المؤسسي:

يكون هذا الإعلان عن البنك ذاته فيما يتعلق بسمعته ومكانته قصد خلق الثقة بينه وبين زبائنه، وكسب الشهرة التجارية[1]، تعتمد البنوك هذا النوع من الإعلان لجذب زبائن جدد وللمحافظة على الزبائن الحاليين وضمان عدم اتجاههم للبنوك الأخرى، لان معظم البنوك تتشابه في تقديمها للخدمات

---

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 227 – 229 .

المصرفية، والزبون يبحث عن اكثر من مجرد الخدمة ذاتها، كما أن البنوك تجد صعوبة في تقديم صورة ايجابية من خلال تعاملها المستمر مع الزبائن ولأجل هذا تقوم البنوك بالإعلان عن سمعة البنك وإمكانياته المادية والبشرية والمالية.

ثانيا- الإعلان التمييزي:

ويكون خاص بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك للسوق، لغرض استقطاب اكبر عدد من الزبائن. وتجدر الإشارة إلى انه من المفيد للبنك أن يستعمل هذين النوعين من الإعلان بصورة متتابعة ففي الوقت الذي يستهدف فيه الأول جذب انتباه الزبائن للتعامل مع البنك، فان الثاني يحمل للزبون المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من هذه الخدمات، وهكذا يكون البنك يعمل دائما على الحفاظ على زبائنه وتحسين علاقته بهم باستمرار.

من الوسائل الإعلانية التي تستعملها البنوك نذكر: الصحف، المجلات بعض الأماكن المخصصة، الوسائل المسموعة والمرئية وبعض الوسائل الأخرى كالبريد والانترنت وغيرها. والجدول التالي يعرض أهم وسائل الإعلان المصرفي.

جدول رقم (1): المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	- تغطي الأسواق بكثافة - ذات استعمال و قبول واسعين	- مدتها قصيرة - تقرأ بسرعة - تقتصر على فئة معينة من المجتمع
المجلات	- مدتها طويلة - جمهور مستهدف	- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان - انتشار اقل من الصحف
البريد المباشر	- المرونة - الدقة في اختيار الجمهور المستهدف - يساعد البنوك في ترويج الخدمات المصرفية	- ذو تكلفة عالية - لا يحضى باهتمام في كثير من الأحيان - انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد
الانترنت	- يغطي مناطق جغرافية واسعة - تكلفة قليلة نسبيا - وسيلة فعالة في ترويج مختلف المنتجات والخدمات المصرفية	- موجهة إلى فئة معينة من الجمهور - نقص الثقة في المعاملات المصرفية - لا يحظى بالاهتمام في بعض الأحيان

المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 213 .

ب- دور البيع الشخصي في خدمة الزبون:

يعتبر البيع الشخصي احد العناصر الأساسية في الترويج عن الخدمات المصرفية، حيث يختلف عن أشكال الترويج الأخرى في اعتماده على التفاعل المباشر بين رجال البيع (موظف البنك) والزبائن وبالتالي تعمل البنوك على تنمية القوى البيعية لتحقيق الأهداف البيعية، وتكون في نفس الوقت حلقة الاتصال بينها وبين الأهداف التسويقية.

لقد ازداد نطاق تطبيقه في البنوك ليصبح عنصرا أساسيا في تسويق مختلف الخدمات، لما لها من خصائص تنفرد بها فعدم قابليتها للمس وضرورة وجود مؤدي الخدمة والمستفيد منها في نفس وقت تأدية الخدمة، وعدم القدرة على تخزينها أدى إلى الاعتماد على البيع الشخصي بشكل مكثف وبالتالي أصبح جزء من الخدمة التي يستفيد منها الزبون.

ويعتمد البيع الشخصي على مدى قدرة مؤدى الخدمة (رجل البيع) على جذب الزبون وتعريفه .بمنافع الخدمة ومن ثم تحسيسه بأهمية التعامل مع البنك، وهكذا فان كل شخص في البنك على اتصال مباشر مع الزبون، يؤدي وظيفة بيعية وبالتالي فهو رجل بيع في البنك.

إن رجل البيع الناجح في البنك هو الذي يستطيع تحديد احتياجات الزبون ورغباتهم ويعمل على تلبية وإشباع تلك الحاجات وبالتالي فعلى مسئول البيع الناجح أثناء عملية الاتصال بينه وبين الزبون أن يقوم بالعمليات التالية[1]:

- **التهيؤ والاستعداد:** يكون لدى موظف البنك اتجاه ايجابي للتعامل مع الزبون وأداء الخدمات التي يطلبها على النحو الذي يتوقعه.
- **فن مواجهة الزبون:** يعني قيام موظف البنك بتقديم انطباع جيد عن البنك من خلال استغلال الحديث مع الزبون عن المنافع التي تحتويها كل خدمة في اقل وقت ممكن.
- **تحديد الاحتياجات:** يوجد لدى الزبائن مجموعة كبيرة من الاحتياجات قد تكون معلنة أو غير معلنة وتتمثل هذه الاحتياجات في: الثقة، الأمان، الاحترام.
- **التغلب على اعتراضات الزبائن:** بحيث نجد في بعض الأحيان الزبون لا يرغب في التعامل مع البنك لاسباب يمكن أن نرجعها الى[2]:

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

[2] طارق الحاج، واخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1997، ص 147.

– عدم اقتناع الزبون بجودة الخدمات المصرفية المعروضة.

– سمعة البنك ووضعه التنافسي.

وعليه فانه يتوجب على موظف البنك المكلف بتقديم الخدمات الرد على تلك الاعتراضات عن طريق: – الترحيب بالاعتراض والذي يؤدى إلى اطمئنان الزبون؛

– استخدام طرق مناسبة للرد على الاعتراض عن طريق الاختصار والثقة في الرد؛

– **إتمام عملية البيع**: كلما كانت طريقة عرض الخدمات وتقديمها في صورة جيدة، كلما كان الزبون مقتنعا بالردود على الاعتراضات، وهذا ما يؤدي إلى إتمام عملية البيع بطلب من الزبون للحصول على الخدمة المصرفية.

– **المتابعة:** وتعني متابعة الزبون للحفاظ على العلاقة بين البنك والزبون.

جـ– دور العلاقات العامة في خدمة الزبون:

إن الفترة الأخيرة شهدت تحولا في التركيز على العديد من أدوات الاتصال الأخرى لتحقيق العديد من الأهداف التسويقية على المدى القصير والطويل، حيث أظهرت العديد من الدراسات الدور الذي تلعبه العلاقات العامة كعنصر أساسي بجانب الإعلان والبيع الشخصي. واثر التحولات الكبيرة التي عرفها القطاع المصرفي بفعل المنافسة أصبحت العلاقات العامة لها دور هام في بناء الصورة الذهنية للبنك و إبراز قدراته المادية والبشرية والمالية.

المطلب الثاني: عناصر مزيج التسويق المصرفي المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي.

لقد قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية،حيث قام Judd في 1987 بإضافة عنصرا خامسا وهو الأفراد، كما أضاف Kotler كل من العلاقات العامة واللباقة إلى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر[1]، في حين أضاف Magrath في 1988 كل من العنصر البشري والتسهيلات المادية والعمليات التي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون مزيج التسويق المصرفي[2].

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص174. نقلا عن:

فوزي مدكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 41 - 42.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 41 – 42 .

كما انتقد فريق من الباحثين عناصر المزيج التسويقي المستحدثة وأوضح أنه لا فائدة من هذه العناصر إذا لم تراعى اهتمامات الزبون الخاصة بتحقيق المنفعة في الخدمات المصرفية المقدمة له إلى جانب التكلفة التي يتحملها مقابل هذه المنفعة مع تحقيق الملاءمة والعمل على استمرارية الاتصال مع الزبون حتى يبقى وفيا في التعامل مع البنك[1].

وعموما فإن المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر بقدر ما هي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أقصى ربحية للبنك ويعمل على زيادة حصته في السوق من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد ، ويعمل على تحقيق أكبر إشباع ورضا لهؤلاء الزبائن. ويرجع هذا التوسع في مزيج التسويق المصرفي إلى ما تتميز به هذه الخدمات من خصائص فنية وتسويقية تختلف عن غيرها من الخدمات والسلع المادية الأخرى.

1- المكونات المادية:

وتشتمل على كافة الأجهزة والتسهيلات المرتبطة بتقديم الخدمة، بمعنى أنها تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على البيئة المصرفية التي تحقق لها التميز، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي البنك والزبون [1]، وتؤثر على العلاقة بنك - زبون. وتتمثل هذه التسهيلات المادية في:

أ- التجهيزات الخارجية: تمتد عناصرها إلى: الهندسة المعمارية للبنك، مكان توقف السيارات، التهيئة والمحيط وغيرها.

ب- التجهيزات الداخلية: تتمثل عناصرها في: الشكل الداخلي للبنك، التجهيزات المستعملة في خدمة الزبون، أماكن الانتظار وغيرها. فالزبون يفضل التعامل مع بنك تتوفر فيه جميع الشروط الخاصة للقيام بأنشطته المختلفة كاتساع مبنى البنك، وجود أماكن مريحة للانتظار، التكييف، توفر الأمن، وجود مصاعد إذا كانت مكاتب البنك في طوابق بعيدة إلى جانب وجود أماكن لتوقف سيارات الزبائن وغيرها من العناصر المادية الأخرى التي يهتم بها الزبائن ويفضلون توفرها في البنك الذي يرغبون في التعامل معه.

---

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص174. نقلا عن:
إياد عبد الله شعبان، المزيج التسويقي وأهميته للمصرف، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 269، بيروت، 2003،ص 79 .

[1] عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة 1995، ص17.

بالإضافة إلى وجود بعض العناصر المادية الأخرى التي تسهل تقديم الخدمات المصرفية في الأوقـات والأماكن المناسبة مثل: الحاسبات، وبرامج التشغيل لتقديم الخدمة في أسرع وقـت وبـدون أخطـاء، كشوفات الحسابات، مظهر العمال، وغيرها.

يوجد للعنصر المادي عدة أدوار يتجلى أهمـها في[2]:

- يعتبر أداة مشروطة في تقديم الخدمات لكن دوره ثانوي، ذلك أن الخدمات المصرفية تتصف بعدم ملموسيتها، كما قد يعتبر العنصر المادي مؤشرا للجودة لدى الزبائن؛
- أداة تحسين عمليات تقديم الخدمات، ذلك أن دوره مهم في هذه العمليات. فقد يمكن الزبائن من إعطاء معلومات عن العمليات الخدمية وكيفيات تقديمها، ومنه توجيه وتنظيم عمليات الطلب، تسيير صفوف الانتظار والتحكم أكثر في ظروف تقديم الخدمات؛
- تكييف أدوار العمال والزبائن في عمليات إنتاج الخدمات؛
- أداة تميز البنك عن منافسيه.

2- العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري أساسيا في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، وهو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك، إذ يمثل رأس مالها الدائم[1]. والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالبنك والذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن.

ولتسيير العمال خاصة منهم المباشرين أولوية كبيرة في تسويق الخدمات، فتلازمية عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمات المصرفية تتطلب تفاعلا مباشرا أو غير مباشر بين الزبون وعمال البنك، الذي قد لا يعبر عن تعامل عادي فقط، وإنما يتعدى أيضا إلى تجربة حسية شعورية، لوجود تفاعلات وعلاقات تتم بين الزبون وعمال البنك وفق تجربة الزبون للخدمة وعلى تقييمه لمستوى الجودة فيها وأداء عمال البنك.

يعتبر الاهتمام بالعمال وحسن تسييرهم من أهم أولويات البنك، لما لهما من تأثيرات هامة على ادراكات وتقييمات الزبائن، وكذا دورهم المهم في عملية إرضائهم وكسب ولائهم.

[2] Monique Zollinger & Eric Lamarque, Op.cit, PP: 66-67.

[1] عبد اللطيف بلغرسة، "من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفة في ظل اقتصاد المعرفة "، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004، ص 126.

من خلال ما سبق، يتوجب على البنك أن يهتم بسياسات تكوين العمال، تقوية أنظمة الاتصالات الداخلية التي تمكنهم من التكيف والتلاؤم مع الحالات العادية والحالات غير المتوقعة في التعامل والتفاعل مع الزبائن، التي بدورها تتطلب مرونة في التصحيح ومعالجة العيوب والأخطاء، والتوفيق أحيانا بين نقاط التناقض في أهداف البنك ورغبات الزبائن[1].

أ- دور العنصر البشري في خدمة الزبون:

نظرا لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل بالعمل باستمرار على تحسين علاقته بالزبون، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم والمتمثلة في:

- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للزبائن في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.

- تطوير الخدمات الحالية، حيث يقوم العاملين بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة انحدار، وذلك اعتمادا على بحوث التسويق ومتابعة سلوك الزبون.

- عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للزبون على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

بالإضافة إلى قيامه بالأدوار التالية[1]:

- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق؛
- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية؛
- دوره في وضع الاستراتيجية التسويقية؛

ب- أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي:

إن الارتقاء بالأداء البشري هو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية الموظفين في البنك[2]، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن حيث

[1] عبد الحميد نعيجات، مرجع سبق ذكره، ص71.

[1] حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002، ص 245.

تعتمد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل. ومن أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفو البنك ما يلي[3]:

- **الاتصال**: ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.
- **الاهتمام بالزبون**: إظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر الزبائن.
- **المرونة**: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات وميول كل زبون على حدة.
- **المعرفة الوظيفية**: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
- **المظهر**: حسن المظهر وترك انطباع إيجابي ومحبب لدى الزبائن.
- **الكرامة والنزاهة**: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع الزبائن.
- **المتابعة**: تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

3- عمليات تقديم الخدمة:

يقصد بها الأساليب والطرق التي يتم بموجبها تقديم الخدمة إلى الزبائن، وهذه العمليات لها جودتها التي قد ترضي الزبون أو لا ترضيه، حيث يبدو ذلك واضحا إذ أنه لا يكفي أن يقتنع الزبون بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدى به الخدمة وبما أن الخدمة المصرفية تتميز ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في إنتاج الخدمة التي ينجم عنها إرضاء الزبون بالخدمات المصرفية المقدمة.

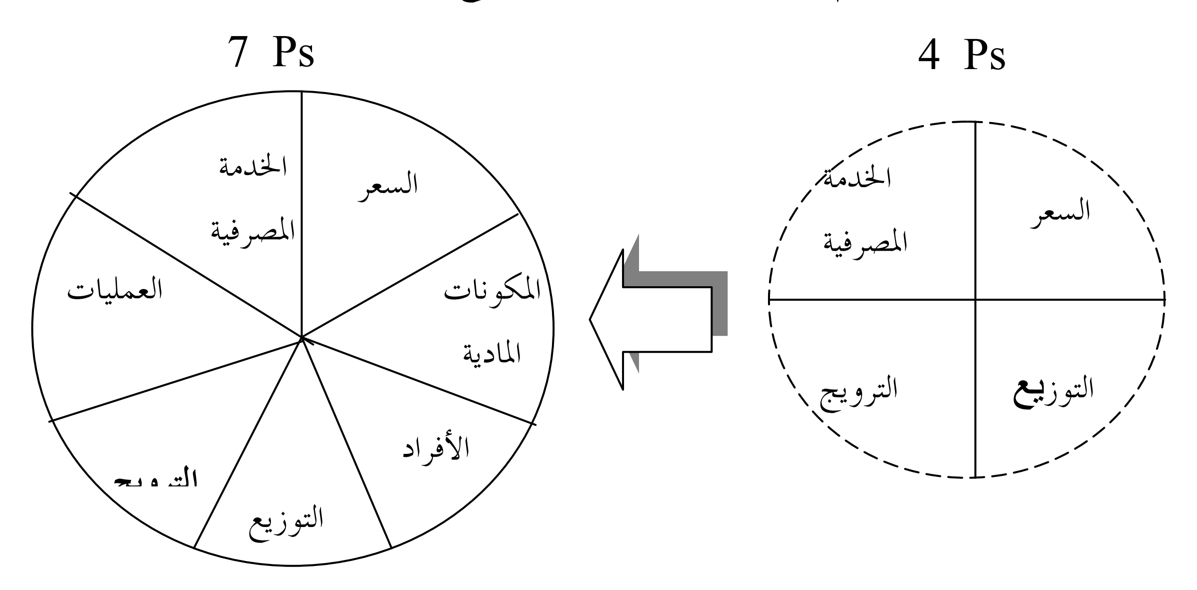
---

[2] وليام .ج. روثويل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 199 ،ص .71

[3] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص .184

كما أكد الباحثين على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات، حيث أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.

الشكل رقم(15): التسويق المصرفي الموسع.



المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص373

المبحث الثالث: التسويق ودورة حياة المنتوج المصرفي.

استنادا إلى أن الخدمات تمثل مجموعة من الأنشطة والمنافع التي تقدم للزبائن, وتميزها بخاصية اللاملموسية جعل تسويقها بالطريقة التي تضمن للبنك محافظته على علاقات مستمرة ومربحة مع الزبائن عملية صعبة، هذا ما جعل البنوك تتبع مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية حسب كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية.

مثلما لكل كائن حي دورة حياة مرتبطة بنطاق زمني محدد، يبدأ من ولادته إلى وفاته، فان للخدمة المصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحدارها وزوالها أو إعادة تقديمها إلى السوق بعد تطويرها.

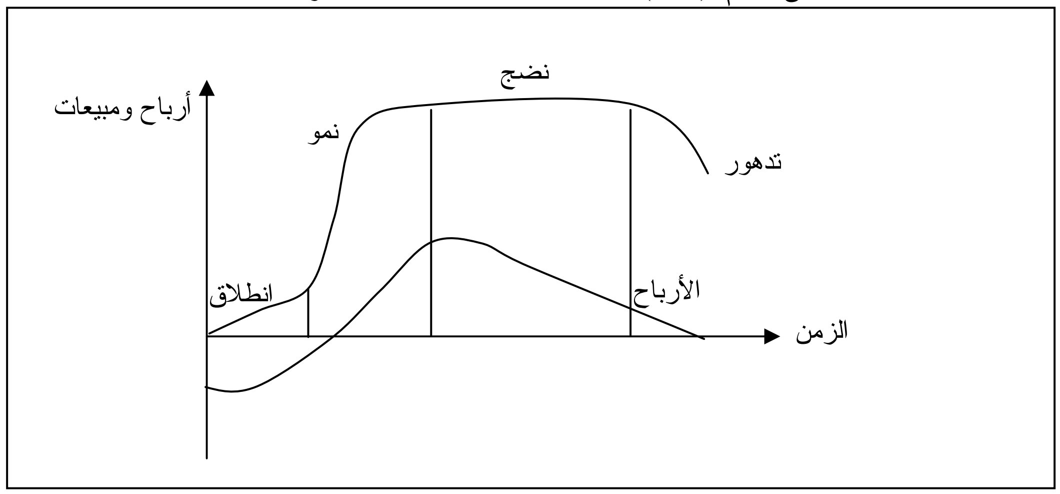
يعبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية، عن التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن[1] ، أي التاريخ البيعي للخدمة المصرفية، وبذلك تعتبر أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية لتقديم خدمات مصرفية جديدة.

1- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتوج أو خدمة أخرى، وبشكل عام فان الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي: التقديم، النمو، النضج، الانحدار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.



شكل رقم (16): دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: Yves Chirouz, Op.cit, P125.

أ- مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وعادة ما تستغرق وقتا طويلا، كما أن وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختياره يعتبر بعدا استراتيجيا في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها، تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة وبالتالي المبيعات [1]، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف المنتوج المقدم خاصة من ناحية التوزيع والترويج.

[1] (P) Cotler & (B) Dubois, Op.cit, P 281.

[1] محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مرجع سبق ذكره، ص 144.

يذهب بعض المهتمين بالتسويق إلى أن هذه المرحلة تاخد من ميزانية إدارة التسويق ما يقارب 90% من حجمها الإجمالي [2]، وبالتالي يكون البنك قد تمكن من بعث الخدمة وجعلها معروفة ومقبولة.

ب- مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية, حيث يعبر عنها بمرحلة جني الارباح[3]، ومن ابرز مميزاتها الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الأرباح المحققة، وبالتالي تقود البنوك إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات، وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعة من طرف إدارة البنك، والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب، هذا يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو.

توجد مجموعة من المؤشرات تدل على أن الخدمة المصرفية في مرحلة النمو نذكر منها:

- التزايد في حجم المبيعات والأرباح؛
- اشتداد المنافسة بين البنوك، وبالتالي يجب على البنوك الحفاظ على نهج تنافسي تبرز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة وذلك عن طريق: - تطوير خصائص الخدمة، وتحسين جودتها؛
  - الوصول إلى أسواق مرتقبة بعد الأسواق الحالية؛
  - الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها؛

ج- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والأرباح الناتجة من ذلك وصل إلى المستوى المتوقع، وتتميز الأرباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه نحو الانخفاظ. يقود هذا كله إلى تخفيض الأسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل إمكانياته للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، وبالتالي فان أي استراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب أن ترتكز على محورين أساسيين[1]:

- أسعار منخفضة لجذب الجمهور؛
- ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك؛

---

[2] M.S Djitli, Op.cit, P32.

[3] إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004/2003، ص 274.

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 73.

د- مرحلة الانحدار:

تحدث عندما يؤول عائد المنتوج إلى الانخفاض، وهذا يدل على ضعف مواجهة المنتوج لواقع السوق، عندها تلجا الإدارة إلى قرار توقيف هذا المنتوج واللجوء إلى بديل أخر، ويرجع الكثير هذا الوضع إلى التقادم التكنولوجي وشدة المنافسة، وفشل المنتوج في مواجهتها.

الحقيقة أن الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة، أو بإجراء تعديل عليها وفقا لمتطلبات الزبائن المصرفيين.

2- خصائص مراحل حياة الخدمة المصرفية:

أ- مرحلة التقديم:

ومدتها قصيرة جدا, وتكون فيها الخدمات المصرفية في قمة التطور حتى يتمكن البنك من المرور إلى المرحلة الأساسية وهي مرحلة النمو.

ب- مرحلة النمو:

وتكون مدتها مرتبطة بخصائص الخدمة المصرفية المقدمة وبرد فعل المنافسين، ويعمد البنك إطالة مدتها ما دامت تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي الأرباح.

ج- مرحلة النضج:

وتكون مدتها طويلة نسبيا، حيث تكون الخدمة المصرفية أكثر شهرة، واستقرار في حجم التعامل بها، وبالتالي تعمل البنوك في هذه الفترة على الحفاظ على حصتها السوقية وذلك لقلة الطلب على هذه الخدمة.

د- مرحلة الانحدار:

تكون مدتها قصيرة نسبيا، تتقادم فيها الخدمة المصرفية مم يتوجب على إدارة التسويق بالبنك إقصائها من المزيج الخدمي، أو القيام بإضافة تغييرات عليها وإعادة طرحها في السوق.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية

تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية.

1- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم:

في حالة الخدمات المصرفية الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تضع مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي، كالسعر والترويج أو التوزيع، ومواصفات الخدمة وبالتالي يمكن للبنك أن يتبع واحدة من الاستراتيجيات البديلة التالية[1]:

أ- استراتيجية القشد السريع:

تتضمن هذه الاستراتيجية التوسع في السوق، وهذا عن طريق سعر مرتفع مع ترويج مكثف، وبالتالي فهي تقوم برفع السعر لتحقيق ربح مرتفع، وفي نفس الوقت تنفق الكثير على الترويج حتى تقنع الزبائن بأهمية الخدمة.

ب- استراتيجية القشد البطيء:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المرتفع والترويج المنخفض، والهدف من السعر المرتفع تحقيق أقصى ربح، في حين تهدف من التخفيض في الترويج إلى تخفيض تكاليف التسويق. تفترض هذه الاستراتيجية:

- حجم السوق محدود نسبيا؛
- معظم شرائح السوق ترغب في الخدمة؛
- الراغبون في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع؛
- المنافسة منخفضة؛

جـ- استراتيجية التغلغل السريع:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على سعر منخفض للخدمة المصرفية وترويج مرتفع، بحيث تهدف من تخفيض السعر إلى تشجيع الزبائن بالتعامل مع تلك الخدمات المصرفية، وتهدف من تكثيف الترويج إلى زيادة الأرباح. تفترض هذه الاستراتيجية[2]:

- حجم السوق كبير؛
- السوق حساس للسعر؛
- هناك منافسة مرتقبة؛

د- استراتيجية التغلغل البطيء:

[1] عبد الحليم محمد عبود، مرجع سبق ذكره، ص 148-150.

[2] نفس المرجع السابق، ص 151.

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المنخفض والترويج المرتفع، وهي الاستراتيجية التي تتبعها معظم البنوك وتفترض:

- السوق ذو حجم كبير؛
- معظم الزبائن لا يرغبون في الخدمة المصرفية ؛
- الزبائن ذو حساسية للسعر؛
- توقع منافسة قوية؛

2- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

تركز هذه الإستراتيجية على زيادة المبيعات من الخدمة المصرفية ومن ثم زيادة الأرباح والمحافضة على المكانة التنافسية للبنك، ولتحقيق هذه الأهداف بامكان البنك انتهاج الاستراتيجيات التالية[1]:

أ- استراتيجية التوجه لخدمة زبائن جدد:

عن طريق نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية، مع التركيز على الترويج خاصة الإعلان للوصول إلى الزبائن.

ب- استراتيجية تخفيض السعر:

لهدف جذب اكبر عدد من الزبائن للتعامل بالخدمة المصرفية.

جـ- استراتيجية تطوير الخدمة:

وذلك بإضافة مواصفات وخصائص جديدة لزيادة جودة الخدمة المصرفية.

3- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج[2]:

أ- استراتيجية تعديل السوق:

يتم فيها البحث عن زبائن جدد عن طريق:

- البحث عن سوق جديدة لم تصل إليها الخدمة المصرفية؛
- زيادة الاستخدامات للزبائن الحاليين؛
- البحث عن استعمالات للخدمة وترويجها؛

ب- استراتيجية تعديل الخدمة المصرفية:

[1] ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 78- 80 .

[2] نفس المرجع السابق، ص 80 .

بإدخال تعديلات على مواصفات الخدمة الظاهرية والضمنية التي سوف تعمل على جذب زبائن جدد وتأخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية:

- جودة الخدمات المصرفية؛
- تحسين ملامح الخدمة المصرفية؛
- تحسين النمط (النمطية في الخدمة المصرفية)؛

جـــ- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

محاولة زيادة المبيعات من خلال التغيير في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي مثل:

- تخفيض السعر؛
- تنويع المزيج الترويجي؛
- زيادة الخدمات المصاحبة للخدمات المصرفية؛
- استخدام الآلية في التوزيع؛

4- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة نجد الكثير من البنوك تفضل الخروج من السوق مبكرا، وإذا ما قررت عدم الانسحاب أو حذف الخدمة، فيمكنها تطبيق بعض الاستراتيجيات التالية[1]:

أ- استراتيجية الاستمرار:

يعني استمرار البنك في استراتيجيته السابقة حتى تختفي الخدمة من السوق.

ب- استراتيجية التركيز:

تتضمن هذه الاستراتيجية التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة، مع إهمال الأسواق الأخرى الضعيفة من ناحية الإقبال عليها.

جـــ- استراتيجية إنهاء الخدمة (إخراجها من السوق):

وفيها تخفض تكلفة التسويق من اجل زيادة الأرباح، وبالتالي زوال الخدمة المصرفية من السوق.

إن الجدول التالي يلخص أهم المضامين الاستراتيجية المتبعة من طرف البنوك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية، وتأثيرها على التكاليف والأرباح.

الجدول رقم (2): بعض المضامين التطبيقية لمفهوم دورة حياة الخدمة في تخطيط الاستراتيجية التسويقية

[1] يوسف شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

البيان	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
خصائص سوقية: المبيعات	منخفضة	متنامية بسرعة	متنامية ببطء وتصل للقمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
الأرباح	سالبة	ترتفع نسبيا	ترتفع	تنخفض
المستهلكون	الابتكاريون	سوق كبيرة	سوق كبيرة	
المنافسون	قليلون	متزايدون	كثيرون	متناقصون
عناصر الاستراتيجية التسويقية الركيزة الاستراتيجية	توسيع السوق	التغلغل في السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
النفقات التسويقية	عالية	عالية بنسب متناقصة	متناقصة	منخفضة
التسعير	التكلفة + هامش الربح	التمكن من السوق	وضع سعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر والخروج من السوق
التوزيع	توزيع انتقائي	توزيع كثيف في كل الفروع	توزيع كثيف	توزيع انتقائي
الترويج	تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	زيادة تكثيف الإعلان	تركيز الإعلان	تقليل الإعلان أو التوقف

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 277.

المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير المزيج الخدمي في البنوك أصبحت ضرورة على ضوء ما تشهده السوق المصرفية في الفترة الأخيرة من خطوات متسارعة، للعمل على تحديث وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية، ولا شك أن التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصال كان لهما الأثر الواضح في ظهور خدمات مصرفية جديدة، كما أن لكل خدمة عمر محدود عادة ما يتم إعادتها في السوق بالأساليب الجديدة, أو يتم استبدالها بخدمات أخرى أكثر تطورا واستجابة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم.

1- مفهوم تطوير الخدمات المصرفية:

تقتضي الطبيعة المتغيرة للسوق المصرفية تجاوب إدارة البنك والتفاعل مع التطور البيئي بالبحث المستمر في تطوير الخدمات المصرفية، حيث تكمن قدرة البنك عل البقاء والاستمرار في السوق في مدى قدرته على الاستجابة للتطور والتفاعل مع متغيرات السوق، وبالتالي فان جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لابد أن تتم في إطار استراتيجية شاملة. يعني أن ابتكار أي خدمة جديدة أو تطويرها يجب أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل، وتنبع أهمية الابتكار والتطوير في مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فتطوير الخدمات المصرفية ضروري لضمان استمرار التعامل مع البنك بحيث يكون التطوير ملائما لرغبات وحاجات الزبائن وميولهم مع محاولة تحويل زبائن البنوك المنافسة للتعامل مع البنك؛
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي؛
- مواجهة المنافسة، حيث تعتمد المنافسة في مجال العمل المصرفي على جوانب الإبداع والتطوير للخدمات المصرفية.

2 – أساليب تطوير الخدمات المصرفية:

إن تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك يمكن أن تتم في[1]:

أ- إضافة خدمات مصرفية جديدة:

يعني زيادة خدمة جديدة إلى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزبائنه، وبالتالي توسيع خطوط الخدمة وتنويعها فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادرا على إشباع حاجات الزبائن.

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص .131

تتم عملية إضافة أو ابتكار خدمة جديدة بمجموعة من المراحل تتمثل في[1]:

- البحث عن أفكار مبتكرة؛
- تقليص عدد الأفكار؛
- تقييم هذه الأفكار؛
- تطوير الخدمة؛
- اختبار السوق ؛
- تقديم المنتج للسوق؛

ب- إعادة تصميم الخدمة:

يتم باعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها، وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، بحيث يقوم البنك بإدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للزبائن تماشيا مع التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن.

جـ- تكييف وتوسيع الخدمات المصرفية:

وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في اقرب وقت وبسرعة فائقة، وبالتالي فهي تعمل على استقطاب زبائن جدد. وبالتالي لم تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم، بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتقوية الموقف التنافسي للبنك.

3- العوامل المؤثرة في عملية تطوير الخدمات المصرفية:

تخضع عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى نوعين من العوامل[2]:

أ- العوامل الخارجية:

هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك وتؤثر على عملية التطوير من أهمها: الزبائن، البنوك المنافسة، التطور التكنولوجي، السياسة الحكومية.

ب- العوامل الداخلية:

تتضمن هذه العوامل: التنظيم الإداري للبنك، مدى استعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الاستراتيجية.

[1] بشير العلاق، قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 2002- .2003

[2] نفس المرجع السابق، ص 35.

خلاصة الفصل الثاني

من أهم أسباب نجاح المؤسسات المصرفية هو تحليلها الجيد للمحيط بكل ما يتطلبه من دراسات للسوق الحالي والمرتقب، إذ أن هذه المؤسسات لا تبحث عن البيع لما تنتجه بل إلى إنتاج ما يمكن بيعه ومن هنا يلعب التسويق المصرفي دوره باعتباره أداة فعالة في تحسين علاقة البنك بالزبون وهذا بالاهتمام بتنمية الخدمات المصرفية وتنويعها كأساس لجذب الزبائن، حيث يعمل على تحديد حاجات ورغبات الزبائن، وتلبيتها في شكل منتجات وخدمات مصرفية منتظرة تحقق درجة الرضا المطلوبة.

كما ينبغي أن يكون سعي المؤسسات المصرفية لتحقيق الوفاء لزبائنها، وهذا بالارتكاز على سياسة تجارية تسعى إلى منح خدمات مصرفية كاملة وجديدة، تسمح بتبني كل العمليات التي يقدم عليها الزبون، كما يعتبر تأهيل الموظفين، وتثقيفهم مسلكا إجباريا للمحافظة على الزبائن وكسب ولائهم. كما تبدو وضع سياسات ملائمة في مجال النشاط التسويقي المصرفي كموجه ومساعد لاتخاذ وتنفيذ القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج، السعر، الترويج والتوزيع، العنصر المادي، العنصر البشري وطريقة تقديم الخدمة. فكل سياسة من هذه السياسات لها أهمية بالغة قي تحديد مدى نجاح وفشل البنك في تحقيق أهدافه، إذ على رجل التسويق المصرفي العمل على التنسيق بين هذه السياسات حتى تعمل في مسار واحد يتميز بالتكامل لتحقيق هذه الأهداف.

ومن هنا تبدو أهمية وضرورة وجود جهاز إداري على مستوى البنك يعمل على توفير الظروف الملائمة لإنجاح السياسات التسويقية، قيادتها وتوجيهها، وقبل كل شيء رسمها وإعدادها، فهذا الجهاز يتمثل في إدارة التسويق المصرفي.

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى عموميات حول التسويق وتسويق الخدمات، بالإضافة إلى التسويق المصرفي وسلوك الزبون المصرفي وطبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون وسياسات تحسين هذه العلاقة، ولإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة، اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة مسيلة – كدراسة حالة للتعرف على وضعية التسويق داخل بنك بدر ومدى تأثيره على علاقة البنك بزبائنه من خلال تجسيد مفهوم البنك الجالس كسياسة تسويقية لتحسين هذه العلاقة.

وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول نتناول فيه تعريف عام ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله التحدث عن تجربة البنك الجالس بالوكالة وأهميته في زيادة أدائها، وأخيرا في المبحث الثالث سنقوم بدراسة تأثير سياسة البنك الجالس على الزبائن من خلال استمارة موجهة إلى زبائن البنك الجالس، وهذا لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات بنك بدر ومدى فعالية استراتيجية التسويق المتبعة من خلال سياسة البنك الجالس بالإضافة إلى استمارة موجهة إلى الموظفين المباشرين ذوي العلاقة المباشرة بالزبون، لمعرفة مدى اهتمامهم بالتسويق في تنمية علاقة البنك بالزبون.

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أجريت دراسة الحالة بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المسيلة، وبالتالي سوف نقوم بالحديث عن المديرية العامة ونتحدث عن الوكالة، وهذا راجع لكون أن مديرية التسويق والتنمية موجودة بالمديرية العامة، وجميع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية يتم برمجتها وإعدادها في المديرية العامة وما على الوكالات التابعة لها إلا تنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات، فهي تمثل مواقع توزيع المنتجات والخدمات المصرفية، وليست مستقلة عنها فهي تعمل ضمن البرامج العامة للمؤسسة الأم.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الحديث عن النظام المصرفي في الجزائر لغرض التعريف بالمحيط المالي، وتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما نتطرق إلى وظيفة التسويق في البنك، والمزيج التسويقي المطبق.

المطلب الأول: نظرة عامة عن تطور النظام المصرفي الجزائري

يعد الجهاز المصرفي الممول الرئيسي في اقتصاديات المديونية للدول، أين تكون الاحتياجات المالية كبيرة جدا بالنظر إلى الأموال المتاحة، وهذا لعدم كفاءة الأسواق المالية أو غيابها تماما، الأمر الذي جعل منه محورا أساسيا لتمويل الحركة التنموية بالجزائر[1].

مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل، وكل مرحلة تتميز بخصائص معينة، وقعت فيها تطورات أضفت كل واحدة بطابعها الخاص على مكونات الجهاز المالي والمصرفي.

1- المراحل التاريخية للنظام المصرفي الجزائري:

أ- من سنة 1962 إلى 1966: تميزت هذه المرحلة بإنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 1962/12/13 بموجب القانون رقم 144/62 وأوكلت له مهمة إصدار النقود القانونية وكذا تسيير الاحتياطات المتعلقة بالصرف، إلى جانب وضع معدل الخصم وشروطه وتحديد نسبة الفائدة وتطبيق الاتفاقيات الدولية بين الجزائر وغيرها من الدول في المجال المالي وتوزيع القروض. وخلال هذه المرحلة تم إنشاء ثاني مؤسسة مالية في الجزائر وهي الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) بتاريخ 1963/05/07م. وتتمثل مهمته الأساسية في تمويل الاستثمارات الإنتاجية المتوسطة وطويلة الأجل[2]. وخلال هذه المرحلة دائما تم إنشاء الوحدة النقدية الوطنية " الدينار الجزائري(DA)" بموجب القانون رقم 111/64 المؤرخ

---

[1] مليكة زغيب وحياة نجار، "النظام البنكي الجزائري –تشخيص الواقع وتحديات المستقبل–"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية –واقع وتحديات–، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004.

[2] بن عيشي بشير وعبد الله غالم، "المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية– إنجازات وتحديات–"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة، مخاطر وتقنيات، بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي 6و7جوان 2005.

في 1964/04/10 وهو حدث هام في تاريخ الجزائر المستقلة، بحيث يعبر عن السيادة الوطنية والاستقلال وحق لكل دولة، وفي نفس السنة تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP الذي يقوم بجلب الادخار وتمويل مشاريع البناء.

ب– من سنة 1967 إلى 1970: تميزت هذه المرحلة بإنشاء ثلاثة(03) بنوك ودائع، أولها كان البنك الوطني الجزائري (BNA) الذي تقرر إنشاؤه يوم 1966/06/13 وكان يقوم بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنح القروض الزراعية مع المساهمة في المراقبة على وحدات الإنتاج الزراعي إلى غاية سنة 1982.

ثم تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري(BEA) يوم 1967/10/19 ولقد تخصص في تمويل التجارة الخارجية ويقوم بمنح اعتماد على الاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم عند التصدير[1]. وخلال هذه المرحلة دائما نسجل إنشاء العديد من مؤسسات التأمين كالشركة الجزائرية للتأمين(SAA) وكذا الصناديق الاجتماعية ومركز الصكوك البريدية وصناديق التقاعد.

جـ– من سنة 1971 إلى 1982: تمثل هذه المرحلة بداية اعتماد سياسة الإصلاحات في المجال المصرفي حيث تميزت بانطلاق المخطط الأول للتنمية الذي جاء ليسند الدور الاستراتيجي للقطاع المصرفي والمالي فابتدءا من سنة 1971 طبق إصلاح مالي على القطاع المالي الجزائري، وبالتالي أصبح يتميز بـ: التمركز، إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة في جميع الميادين[2]، إلا أن البنوك التجارية لم تستطيع تنفيذ مهمتها فيما يخص المراقبة والتسيير للمؤسسات العمومية نظرا للصعوبات التي تعاني منها هذه الأخيرة واستحالة تسديد مستحقاتها للبنوك التجارية، وهكذا أصبحت البنوك مجرد هيئة لتسجيل حركة الأموال فقط ولا تتمتع بخاصية البنك بمعنى الكلمة.

د– من سنة 1983 إلى 1990: تميزت هذه المرحلة بإدخال تغييرات وإصلاحات تتماشى مع التغيرات الداخلية والتقلبات الخارجية للاقتصاد الجزائري، فشهدت إعادة هيكلة القطاع المصرفي ومع تعاقب التطورات الداخلية والخارجية دفعت الجزائر إلى القيام بالإصلاحات على المستوى الوطني ككل ضمن برامج التصحيح الهيكلي لصندوق النقد الدولي FMI [3]، ومع التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني المبني

[1] بن عيشي بشير وعبد الله غالم، مرجع سبق ذكره.

[2] محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 133.

[3] هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 128.

على الحرية الاقتصادية والمنافسة أصبحت قوانين الإصلاح المصرفي لسنة 1986و1988 لا تتناسب مع الظروف الجديدة، فجاء قانون النقد والقرض لسنة 1990 استجابة لتلك الأوضاع.

و– من سنة 1991 إلى 1997: تميزت هذه المرحلة بالمرور من الاقتصاد المخطط إداريا إلى نظام اقتصاد السوق، أين يتم التعامل بميكانيزمات اقتصاد حر مبني على حرية المنافسة في جميع الميادين بما فيها الميدان المصرفي .ومن أهم مميزات هذه المرحلة:

- استقلالية البنك المركزي الجزائري؛
- تعديل مهمة البنوك التجارية؛
- إنشاء هياكل جديدة للمراقبة المصرفية؛
- إنشاء السوق النقدي وإعطاء الحق لجميع المؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية بالتعامل فيه شراءا وبيعا؛
- إنشاء السوق المالي (بورصة الجزائر)؛
- السماح بإنشاء البنوك الخاصة والأجنبية؛

2– النظام المصرفي الجزائري وإصلاحات قانون النقد والقرض:

عملت الأجهزة المصرفية في السنوات الأخيرة على إعادة هيكلة مصالحها لتتناسب مع اقتصاد السوق، فهذه البنوك وبحكم تنظيمها الذي جعل منها في ظل الاقتصاد المخطط وسيطا ماليا للإنفاق الحكومي، وجب عليها اليوم إدخال تغييرات على تنظيمها الداخلي وإنشاء مصالح جديدة والاعتماد على أساليب تتلاءم مع اقتصاد السوق.

من أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض لسنة 1990 ما يلي[1] :

- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة؛
- إعطاء حرية أكثر للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات؛
- تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية؛
- محاربة التضخم؛
- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد؛
- وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تتمثل في مجلس النقد والقرض؛

[1] مصطفى بلمقدم وراضية بوشعور، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية– واقع وتحديات–، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004، ص 83-84.

- إنشاء سوق مالي (بورصة الجزائر)؛
- السماح بإنشاء بنوك تجارية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية؛
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية؛

يعتبر قانون النقد والقرض لسنة 1990 من أهم القوانين التي أدت إلى القيام بإصلاحات وإدخال تغييرات كبيرة على تنظيم النشاط المصرفي ومقاييس تصحيح الوضعية المالية للبنوك، إضافة إلى ضرورة إنشاء سوق مالي وتطويره وتحسين عملياته. فروح هذا القانون اتسم تعاملا بميكانيزمات الاقتصاد الحر والتنافس في الميدان المصرفي[1].

أما أهم القوانين الصادرة والمتعلقة بالمنظومة المصرفية بعد قانون النقد والقرض، فقد جاءت بعد فضيحتي الخليفة بنك والبنك التجاري والصناعي الجزائري؛ حيث صدر الأمر 12/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار القانون رقم 10/90 سارية المفعول، وألغى جميع الأحكام المخالفة لهذا الأمر التي وردت في قانون 10/90 [2].

وتعتبر هذه المحاور من الأفكار الأساسية التي جاء بها هذا القانون، حيث يضمن استقلال نسبي نظامي ووظيفي للبنك المركزي من خلال المهام والأهداف الموكلة له، وبالتالي فإعادة التنظيم المنبثقة من القانون المتعلق بالنقد والقرض أعطى استقلالية نسبية للبنك المركزي، تضمن له شروط تعيين مسيريه وشروط ممارسة وظائفهم، حيث يقوم محافظ البنك بمساعدة ثلاث نواب له ومجلس النقد والقرض ومراقبين بتولي شؤون المديرية والإدارة والمراقبة[3].

وفي هذا الإطار فان بنك الجزائر ملزم بموجب القانون بالعمل على الاستقرار الداخلي والخارجي للعملة الوطنية،كما تقوم الحكومة باستشارة بنك الجزائر بالنسبة لكل مشروع قانوني خاص بالمالية والنقد ويمكن لبنك الجزائر اقتراح أي إجراء يؤثر ايجابيا على ميزان المدفوعات، أو على الوضعية المالية العامة للبلاد أو على التطور الاقتصادي بصفة عامة، ويلزم قانون النقد والقرض بنك الجزائر بإطلاع الحكومة على كل أمر من شانه أن يمس الاستقرار النقدي.

---

[1] فطيمة بن عبد العزيز، حمد تيميزار، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار يومي 24 و 25 افريل سنة 2005.

[2] مصطفى بلمقدم وراضية بوشعور، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[3] معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1 – نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. تم إنشاءه بموجب مرسوم رقم 82– 106 المؤرخ في 13 مارس1982[1] تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 04/14/ 1990 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه اقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

[1] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 62.

2– تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي[1]:

أ– مرحلة 1982– 1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

ب– مرحلة 1991– 1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي[2]:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت"SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

1992: تم وضع نظام"Sybu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Téletraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك(CIB)؛

جـ– مرحلة **2000– 2004:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو

---

[1] BADR info N°2 , Mars 2002, P 2-4.

[2] من وثائق أرشيف بنك BADR.

نظام SWIFT عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.

نظام SYBU (System Bancaire Universel)، شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تؤمن ربط الوكالات المصرفية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات مصرفية يختص بها عمال البنك.

تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردها فيما يلي:

– عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

– عام 2001: سعيا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque Assise مع خدمات مشخصة.

– عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

–عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع.

3– أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم

مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسئولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر[1]، وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي[2]:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية؛

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية؛ كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

---

[1] زهرة بن يخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري واثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي24 و25 افريل، سنة 2005.

[2] BADR Infos, N° 28, 1999, P P 32 -33.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـــ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات؛
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة؛

4- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية[1]:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- المشاركة في تجميع الادخارات؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة[2]؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛

[1] www.badr-bank.net, Consulté le :25/04/2006.

[2] من وثائق أرشيف وكالة BADR.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـــ[1]:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
- إعادة تنظيم إدارة القروض؛
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد؛

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ تلخصت أهم محاوره في[2]:

- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك؛
- عصرنة البنك (تقوية تنافسيته)؛
- احترافية العاملين؛
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛
- تطهير وتحسين الوضعية المالية؛

5– التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك، بتنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فشكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي[3].

يضم التنظيم المركزي :

أ– مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G)؛

ب– مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب مايبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

---

[1] معراج هواري ، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

[2] BADR Banque, Badr info, N° :01, Janvier 2002, PP 10-12.

[3] هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 132.

تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل؛
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير؛
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق؛
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية؛
- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات؛
- مديرية الاتصال والتسويق؛

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة. بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه يعتمد على تنظيم لامركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

أما التنظيم اللامركزي فيظم:

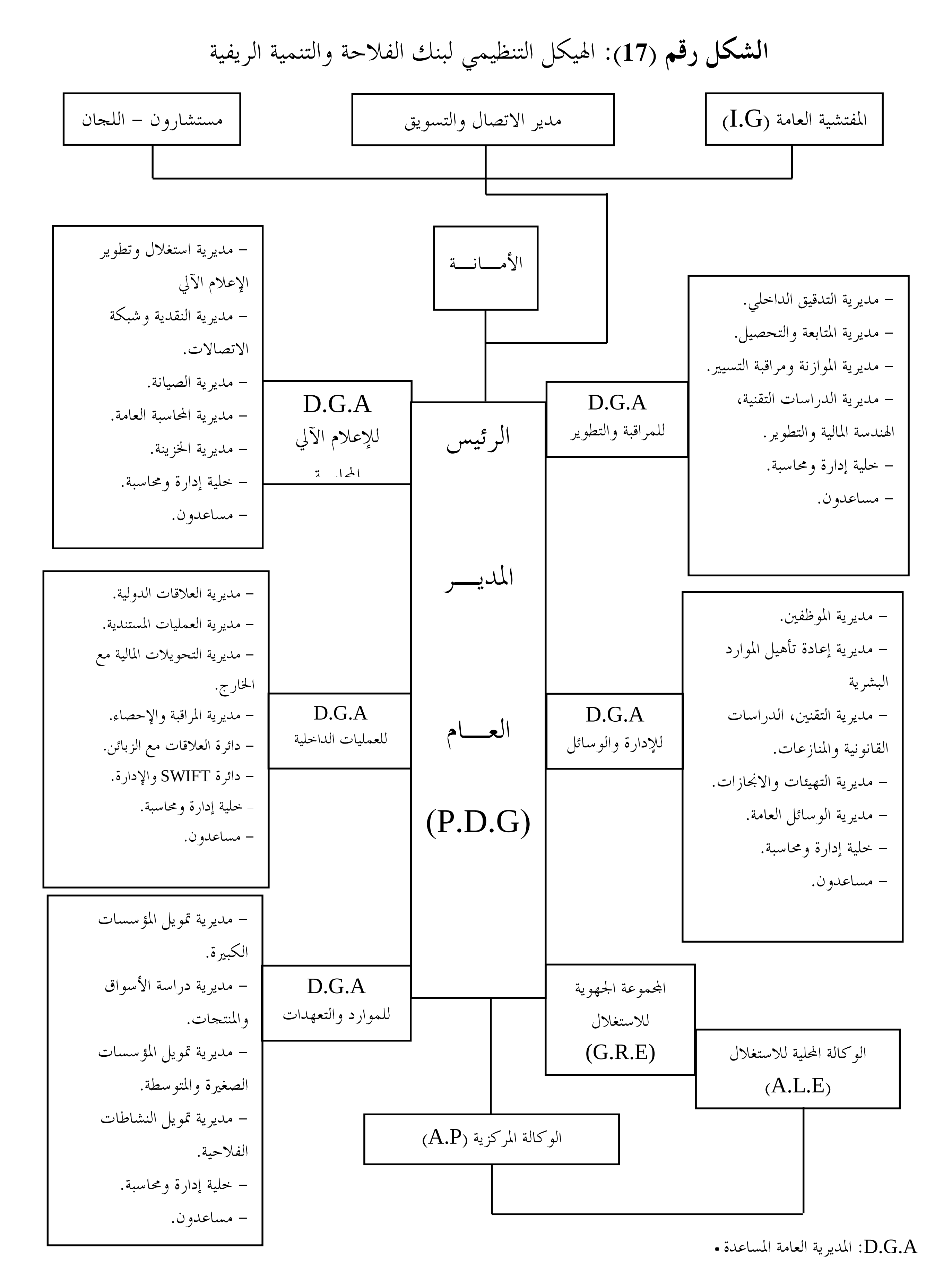
- **المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E)**: التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها. غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.
- **الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E)**: تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال. تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة. كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بها بـــ: 47 مشروعا، بعدما كان يمتلك البنك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982 [1]، مما يشير إلى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

[1] ساهل سيدي محمد وبودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

فيما يخص كيفيات منح القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، إذ يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لم تتعدّ قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة وحسب نوع القرض المطلوب؛ فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول صلاحية للوكالة، يتم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستغلال، التي بدورها قد تخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها، ويتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة به بالجزائر العاصمة.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



D.G.A: المديرية العامة المساعدة.

المصدر : www.badr-bank.net, Consulté le 26/04/2006.

المطلب الثالث: وظيفة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ضمن التغييرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية في أواخر عام 1993، تضم ثلاثة مصالح هي:

مصلحة الموارد، الميزانية والاتصال، ونظرا للتغييرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، وفي أواخر 1996 خضعت المديرية لتغيير آخر نتيجة ضم مصلحة النقدية إليها، وهكذا أصبحت تشرف مديرية التسويق والتنمية على المصالح التالية[1]:

1- مصلحة الموارد:

تتكفل بالمهام التالية:

- القيام بدراسات السوق قصد التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من ناحية المنتجات والخدمات المصرفية؛
- المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- وضع برامج إنشاء فروع ووكالات وفقا لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة؛
- تصميم منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق؛

2- مصلحة النقدية:

إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك، كما تقوم بالمهام التالية:

- مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب والدفع"؛
- تقديم المساعدة للوكالات؛
- مراقبة مدى احترام مستعملي " بطاقة السحب والدفع" لشروط الاستعمال؛

[1] هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 138.

3- مصلحة الميزانية:

يتمثل دورها فيما يلي:

- إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهياكل التنظيمية؛
- دراسة وتحليل جميع طلبات التعديل لميزانية الشبكة والهياكل المركزية؛
- تزويد البنك بالمعلومات التي يحتاجها؛

للإشارة فقد أوكل لمديرية التسويق والتنمية القيام بالمهام التالية:

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؛
- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك؛

أما في عام 1998 فقد أصبحت تسمى مديرية التسويق والاتصال يشرف عليها مدير مركزي وتضم المديريات التالية[1]: نيابة مديرية الاتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد ونيابة مديرية الميزانية حيث أوكلت لها القيام بالمهام التالية:

- تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي؛
- إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك؛
- الإشراف على إصدار وتوزيع نشرية البنك (أخبار بدر)؛
- دراسة السوق من حيث تحليل الزبائن والمنافسين؛
- متابعة وتنشيط جمع الموارد؛
- التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته؛

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق بوكالة مسيلة، راجع الملحق (3).

أما في عام 2001 فقد تم إعادة تنظيم هياكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق المصرفية والتحديات التي فرضتها ظاهرة العولمة، فقد أدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير[1].

أما على مستوى وكالة بدر المسيلة فقد تم ادراج مصلحة للتسويق ضمن المديرية التجارية منذ سنة 2003، لأجل تحقيق الأهداف التالية: الرفع من المردودية، تحسين جودة الخدمات، تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن.

المطلب الرابع:المزيج التسويقي المطبق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1– منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام بتوقعاهم وإشباع حاجاهم ورغباهم أكثر.

أ– منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل أهم هذه المنتجات في:

– **الحساب الجاري**: يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، فلاحون،...الخ)، هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

– **حساب الصكوك (الشيكات)**: تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري(جمعيات،إدارة،...الخ) وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

– **دفتر التوفير Livret épargne BADR**: وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لأخر.

– **دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior**: مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياهم الادخارية.

[1] محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص78.

إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

– **بطاقة بدر Carte BADR**: هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية (D.A.B). كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

– **سندات الصندوق Les Bons de Caisse** : عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

– **الإيداعات لأجل Les Dépôts à Terme**: وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

– **حساب بالعملة الصعبة Les Comptes Devises**: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة قي كل لحظة مقابل عائدا محددا حسب شروط البنك.

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزبائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة،من بينها: قروض الاستثمار، قروض الاستغلال وغيرها.

ب– خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تظهر أهم هذه الخدمات في:

– فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛

– التحويلات المصرفية؛

– الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية؛

– خدمة كراء الخزائن الحديدية؛

– خدمات البنك للمعاينة (BADR Consulte) التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدتهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة؛

– خدمات الفحص السلكي (Télétraitement)، التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي؛

2– السعر لدى بنك BADR:

تعتبر سياسة التسعير من أهم السياسات البيعية لما لها من تأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهـــدافها ولكن نجد دورها جد محدود في التسويق المصرفي لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديـــد أســـعارها فمعضم الأسعار تحدد من طرف السلطات النقدية، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أســـعار المنتجـــات والخدمات، ويقدم مجالا محدودا للبنوك تضع على أساسه معدل الفائدة التي تمنحها للزبائن.

فيما يخص تحديد أسعار منتجات بنك بدر، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنـــوك، وهذه الأسعار تتحدد على أساس معدل الأفضلية **(TR)** الذي يصدره بنك الجزائر[1].

بالنسبة لتحديد أسعار الخدمات تحدد أيضا من طرف بنك الجزائر لكنها تكون على شكل:

- مجالات تترك فيها حرية محدودة للبنوك في تحديد السعر على مستوى هذا المجال؛
- أسعار ثابتة؛

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخـــدمات دون المـــساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهـــدف تحقيق الربحية من جهة، والحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

3– التوزيع:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة، بهدف الوصول إلى اكبر عدد من الزبائن. هذا فيما يخص التوزيع المباشر، أما بالنسبة للتوزيع غير المباشر فوضع بنك BADR تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية (Les Distributeurs Automatiques Des Billets) أو عن طريق الشبابيك الآلية للأوراق النقدية (Les Guichets Automatiques Des Billets).

---

[1] هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 146.

لمزيد من التفصيل عن منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع أسعار العمولات والفوائد المطبقة عليها، راجع الملحق رقم (2).

يوفر أيضا البنك للزبائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا، إضافة إلى صفحات الويب التي لا ترتقي الخدمات بها إلى المستوى المطلوب.

ما يمكن استخلاصه أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد في سياسة التوزيع على الوكالات المصرفية للاستغلال بشكل كبير، لذا كان من الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء وكالات جديدة للبنك القيام بالدراسات الدقيقة والمستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته، حيث يجب أن تأخذ هذه السياسة في الاعتبار أن الانتشار الجغرافي لفروع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه وزيادة مبيعاته وبالتالي أرباحه. ولهذا يختار البنك مقاييس مهمة عند تأسيس وكالة جديدة، من بينها:

- دراسة السوق لمعرفة احتياجات الزبائن؛
- دراسة المردودية بحساب تكاليف الاستغلال المتوقعة؛
- الأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للسوق، القدرة المالية للزبائن، القدرة على جمع الادخارات؛

4- الاتصال:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال السياسة الاتصالية إلى إلغاء التباعد بينه وبين الأطراف الخارجية والداخلية خاصة الزبائن منهم، وإلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته وخدماته. أفرد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية تختص بالسياسات الاتصالية والتسويقية تدعى بمديرية الاتصال والتسويق.

ما يلاحظ على مستوى الوكالة المحلية للاستغلال والمديرية الجهوية للاستغلال بالمسيلة، عدم وجود اهتمام كبير للاتصال الداخلي بين المصالح وبين الموظفين، كما لا يتم إعلام الموظفين بأهداف وتوجهات البنك خاصة أن الإستراتيجيات يتم إعدادها على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة.

إضافة إلى ذلك عدم اهتمام الموظفين بشؤون البنك، وإلى وجود بعض الصراعات ودورها في التأثير على نظام الاتصال الداخلي وعلى نظام وجو العمل التنظيمي والتسييري، هذا ما لاحظناه خلال فترة تواجدنا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة مسيلة. مما تجدر الإشارة إليه فيما يخص التعاملات المصرفية، تركيزها الشديد على الجانب الإداري والقانوني أكثر من الجانب الإقتصادي والتعاملي، وإلى غياب التحفيز داخل البنك [1].

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق رقم (3).

فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـه أكثر من الاتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين والمحافظة عليها وتنميتها بصورة تضمن استمرار تعاملهم مع البنك وإقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها، مستعملة في ذلك الوسائل الاتصالية التالية:

- **مجلة البنك " أخبار بدر"**: وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة، يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية، وهي ذات استعمال مزدوج حيث توجه للموظفين والزبائن في نفس الوقت؛
- **منشورات خاصة Des Brochures**: وهي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات المصرفية، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك.
- **الملصقات**: وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق إلصاق لوحات إشهارية بمحاذاة فروع البنك أو داخله. كما تقوم الوكالة بتقدم رزنامات، حاملات مفاتيح، محافظ ومذكرات إلى زبائنها والتي تحمل جميعها شعار بنك بدر. وعلى الرغم من أهميته، إلا أن هناك قصورا في نشاط الإشهار كوسيلة ترويجية في الوكالة بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين مختلف البنوك، وعدم انتشار الوعي المصرفي لدى الكثير من الزبائن، خاصة إذا تعلق الأمر في الإعلان عن التكنولوجيا المستعملة من طرف البنك.

فيما يخص العلاقات العامة، يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيم الملتقيات والأبواب المفتوحة إضافة إلى مشاركته في المعارض الوطنية والدولية المقامة بالجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من الأفراد وعرض مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها، وتزويدهم بمختلف المعلومات والإجراءات اللازمة في الحصول عليها، خصوصا ما يتعلق منها بالقروض المصرفية. كما يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا خاصا به على شبكة الانترنيت عبر صفحات الويب (web)، التي لها دور اتصالي في التعريف بالبنك وببعض منتجاته وخدماته، وكل ما يخص كيفيات وآليات تعامل الأفراد مع البنك.

إن محدودية استعمال واستغلال عناصر المزيج التسويقي على مستوى الوكالة وذلك من حيث:

- الخدمة (المنتوج) في حد ذاتها، وانعدام روح الإبداع لدى المصرفيين لتقديم منتجات مصرفية جديدة؛
- نظرا لانعدام المنافسة تم تسجيل غياب عامل السعر كعنصر لجذب الزبون، من ذلك رأي الزبائن بان الأسعار المطبقة تتجه نحوز الارتفاع؛

- غياب أي برنامج ترويجي مميز للوكالة، على اعتبار أن البرنامج الترويجي من اختصاص المديرية العامة، حيث سجلنا بعد الوكالة عن أي مساهمة وانعدام ميزانية خاصة بهذا المجال؛

هذه المبررات مجتمعة مع بعضها البعض تؤدي حتما إلى ضعف الخطوات التسويقية ونجاعتها، لذا تم الاعتماد على سياسة جديدة لجذب الزبون وتنمية العلاقة معه، تتمثل في مفهوم البنك الجالس الذي يركز على العناصر الثلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي إلى جانب العناصر الاربعة الأولى.

المبحث الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسياسة البنك الجالس

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة العصرنة التي ينتهجها، بتبني سياسة البنك الجالس مع خدمات مشخصة، في محاولة إعطاء قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية وأخرى أجنبية، إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم بصفة دائمة.

تهدف سياسة البنك الجالس مع خدمات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات الزبائن، الذي يكون ضمن تغيير شامل يشمل التنظيم، التطبيقات العملية، الذهنيات والسلوكيات[1]. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بوكالة بدر مسيلة، ثم إلى مفهوم البنك الجالس، وأهميته في زيادة أداء الوكالة.

المطلب الأول: التعريف بوكالة بدر مسيلة

تأسست وكالة بدر مسيلة في شهر فيفري سنة 1983 بعدما كانت تابعة إلى فرع البنك بالجلفة لتتحول إلى مقرها الحالي بالحي الإداري وسط الولاية. يتألف مبنى الوكالة من طابقين أرضي المتمثل في الوكالة المحلية للاستغلال. أما الطابق الأول فمخصص للمديرية الجهوية للاستغلال، وقدتم تطبيق وتنفيذ سياسة البنك الجالس في الوكالة في سنة 2003.

تحوز وكالة المسيلة على 11 حاسبا آليا (PC) متصلة بنظام تشغيل SYBU، وعلى حاسبة أوراق نقدية وكاشفة للأوراق النقدية المزورة التي من شأنها أن تخفف العبء وتختصر الوقت لدى العامل في الحساب وتقليل الخطأ. وأجهزة الصراف الآلي.

تشغل وكالة المسيلة 37 عاملا تعتمد على خبراتهم، والملاحظ حاليا أنها تعتمد على توظيف عمال جدد ذوي الشهادات العليا، وترتكز سياستها بصفة خاصة والبنك بصفة عامة على تكوين وتدريب العمال مستعينين على ذلك بمعيار الخبرة والاقدمية[2]، في ظل توجه البنك نحو تعميم سياسة البنك الجالس على كامل فروعه.

---

[1] : BADR banque, Badr info, N° :01,Op.cit, P: 06.

[2] مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق (3).

تعمل وكالة المسيلة تحت سلطة، إشراف ورقابة المديرية الجهوية للاستغلال بالمسيلة، هذا بالإضافة إلى أربع وكالات مصرفية أخرى للاستغلال، تتمثل في: وكالة سيدي عيسى، وكالة بوسعادة، وكالة عين ملح، وكالة حمام الضلعة.

عمدت وكالة بدر مسيلة إبتداءا من سنة 2003 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنها يتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا وهي وظيفة خدمة الزبون، والتي تجسدت في مفهوم البنك الجالس (**Banque Assise**)[*] ، فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للوكالة بخصوص خدمة الزبون، نجد مبتغاها في إلغاء نظرية الصفوف، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في الوكالة، كما سمح تطبيق مفهوم البنك الجالس من إعادة تهيئة مظهر الوكالة وترقية الصورة التجارية له، حيث تهدف الوكالة من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينها والمستهلك المصرفي.

المطلب الثاني: مفهوم البنك الجالس

إن البنك الجالس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك قصد تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة الزبون، وسمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال الزبون بالجلوس في مكان مريح حيث يواجه مباشرة موظف البنك، وهكذا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبابيك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين موظف البنك والزبون في حالة توتر، الأمر الذي يؤدي بالزبون إلى عدم التعامل مع البنك واللجوء إلى البنوك الأخرى. إن البنك الجالس هو عبارة عن مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لاستقبال الزبائن في وسط مريح وفي أجواء مكيفة.

1– أهمية سياسة البنك الجالس:

يعتبر البنك الجالس صورة من صور التطور في العمل المصرفي الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بهدف تحقيق جملة من الأهداف:

- تحسين العلاقة مصرف–زبون، وجذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك؛
- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لزبائن البنك ؛
- تحسين أداء موظفي البنك وخاصة المكلفين بالزبائن؛
- زيادة موارد البنك وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية؛
- تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك؛

[*] هناك من يعبر عن Banque Assise على أنه البنك النموذجي، البنك الوفي،... الخ، كلها تستعمل لنفس الغرض.

2– الشكل التنظيمي الجديد للوكالة وفقا للبنك الجالس:

يعتمد الشكل التنظيمي الجديد للبنك الجالس مع خدمات مشخصة على محوريين رئيسين يتمثلان في: الجانب الأمامي المرئي (Front-office) والجانب الخلفي أو غير المرئي (Back-office) .

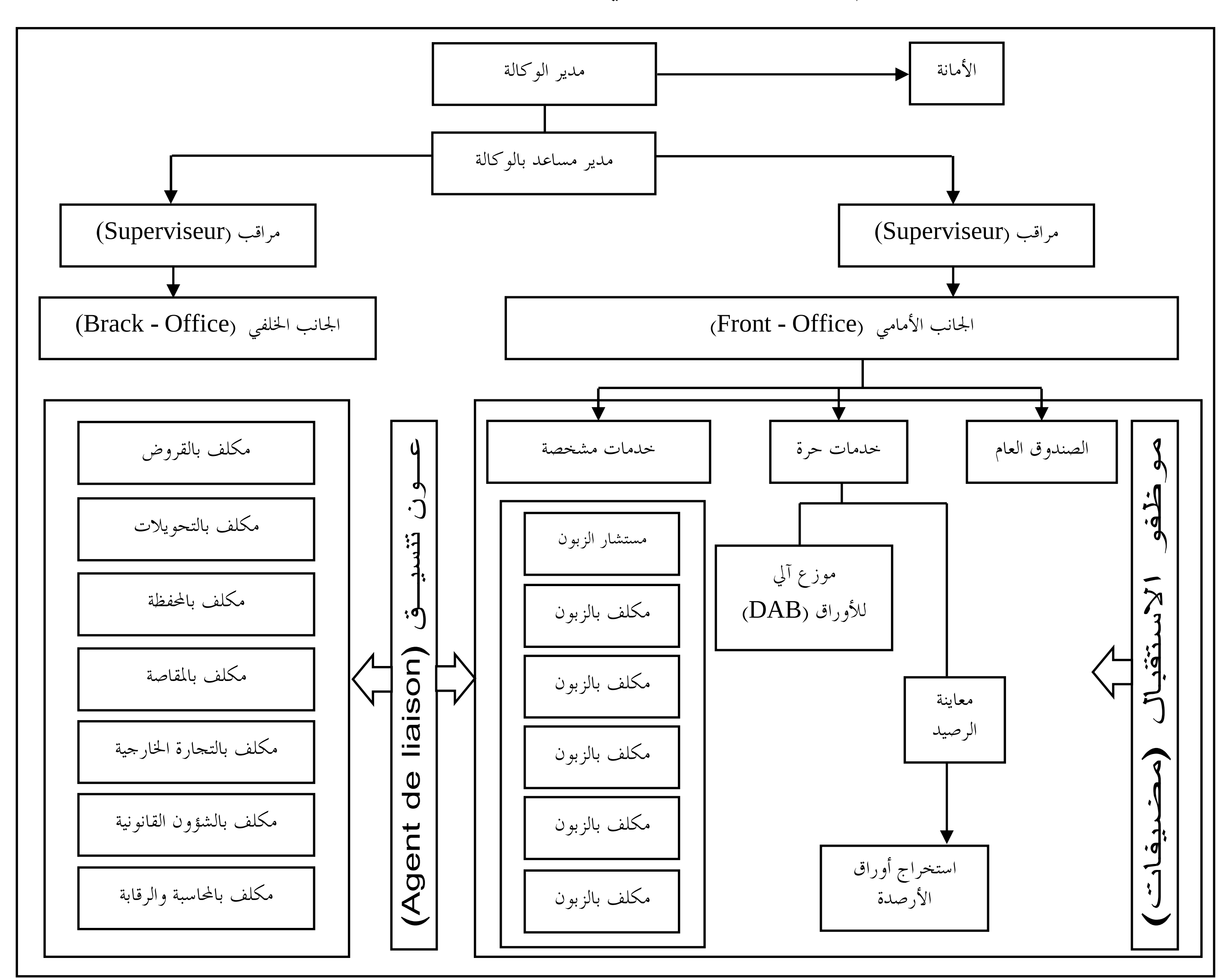
يتعلق الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع الزبائن، حيث يمكن من الحصول على خدمات مصرفية تكون مع أحد المكلفين بالزبائن، الذي بدوره يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة المصرفية، كالقيام بسحب أموال، الدفع، التحويلات النقدية، طلب قرض، الاستشارة فيما يخص الإيداعات المصرفية والمالية،...الخ.

قد تقتضي مصلحة الزبون الاستفادة من الخدمات الحرة المتاحة لدى البنك، كاستعمال الصراف الآلي للأوراق النقدية (DAB)، خدمات معاينة الأرصدة وغيرها. كما يحوي الجانب المرئي أيضا موظفي استقبال الزبائن يساعدونهم ويوجهونهم، أو قد يشرفون على الخدمات الحرة الموضوعة تحت تصرفهم بصفة مباشرة إن اقتضت الضرورة ذلك.

تتم جميع العمليات المصرفية بالوكالة ضمن جو عمل مريح وجذاب يدعمه الديكور الداخلي، الوسائل والمعدات الحديثة في التعامل وغيرها.

أما الجانب الخلفي من الشكل التنظيمي للبنك الجالس، فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع الزبائن. إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية يتمثل دورها في: التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات وتعاملات حاصلة مع الزبائن، التعاملات مع الوكالات المصرفية الأخرى، عمليات المقاصة، التعاملات مع بنك الجزائر، التعاملات مع المصالح الضريبية، وغيرها. ولأجل إيضاح مفهوم البنك الجالس يمكن الاستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق سياسة البنك الجالس



المصدر: من وثائق بنك BADR للمجموعة الجهوية للاستغلال بالمسيلة.

عند تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق البنك الجالس نجده يرتكز على[1] :

أ– مديرية الوكالة:

يظهر دورها من خلال المهام والأدوار المنوطة بـــ:

- **مدير الوكالة:** يعتبر المسير العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

[1] من وثائق بنك BADR المجموعة الجهوية للاستغلال بالمسيلة.

- **المدير المساعد بالوكالة:** يعتبر أيضا مسيرا عمليا، مكلفا بمساعدة مدير الوكالة وتنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة المصرفية.
- **الأمانة:** تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة وباقي الوظائف الأخرى.

ب– المراقبان (Superviseurs):

يتعلق عمل المراقبين بالإشراف والمراقبة لجميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتهما من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي والجانب الخلفي وكذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.

جـ– مستشار الزبائن (Conseiller du clientèle):

يتعلق عمل مستشار الزبون بالجانب الأمامي، ويتمثل دوره في تقديم الاستشارات، المساعدة والنصح لمسيري المؤسسات الطالبة لها، وفق المحاور التي ينص عليها ويحررها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كالتشخيص، تقييم المخاطر، الوضعية بالنسبة للسوق، ...الخ. قد يتعلق عمل المستشار أيضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

د– المكلفون بالزبائن:

يظهر عمل المكلف بالزبائن في الجانب الأمامي بالوكالة المصرفية، الذي يدخل في تعامل مباشر مع الزبائن. فهو يتعامل، ينفذ، يساعد، ينصح زبائن البنك ويقوم بالترويج لمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الاتصالات والتفاعلات الحاصلة مع الزبائن. فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات، طلب قرض، خصم أوراق مالية، ...الخ.

و– فضاء الخدمات الحرة:

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف الزبائن، لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية. يتمثل أهمها في:

- استعمال البطاقات البنكية عبر الموزعات والشبابيك الآلية للأوراق النقدية؛
- معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن، مع إتاحة طابعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

هـ– الصندوق العام:

يرأس هذا الصندوق مسؤول مختص يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة والهامة.

ز– موظفو الاستقبال:

يتمثل دورهم في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم، إعلامهم، توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

حـــ– عون تنسيق:

يتمثل دور هذا العون في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي والجانب الخلفي للوكالة المصرفية من حيث المستندات، الأوراق، المعلومات وغيرها.

ط– المكلفون بالمهام الخاصة:

تختلف مهام المكلفين للجانب الخلفي حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الخلفي والأمامي بالوكالة، تظهر أهم اختصاصاتهم في: مكلف بالقروض، مكلف بالمحفظة، مكلف بالتحويلات، مكلف بالشؤون القانونية، مكلف بالتجارة الخارجية ومكلف بالمحاسبة والرقابة. عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الأمامي للوكالة المصرفية.

3– العنصر البشري (العمال):

يتمثل العنصر البشري في مجموع العاملين بالبنك، الذين لهم دور مهم وكبير جدا في رسم صورة ذهنية للبنك في نظر زبائنه، من خلال دورهم المزدوج في إنجاز وتقديم الخدمات، وفي البيع والاتصال المباشر الشخصي بالزبائن. فما يلاحظ على مستوى البنك وفي إطار عصرنته نحو تحقيق سياسة البنك الجالس لاحظنا، أنه يعير اهتماما كبيرا لمجموع العاملين من حيث سياسات وبرامج التدريب والتكوين خاصة التي تتعلق منها بأساليب وأشكال التعامل مع الزبائن، مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تسويقية جديدة لديهم ويعمل على احترافيتهم في المجال المصرفي، سواء على مستوى الجانب الأمامي (Front-office) أو على المستوى الخلفي (Back-office) لأجل ترسيخ ثقافة تسييرية جديدة.

ففي سنة 2003 مثلا، قام البنك بتسطير برنامج يخص تكوين وتأهيل عماله، حيث شمل 2547 عامل من مختلف الأصناف (إطار وعون)، خصص لهم مبلغ 84 مليون دينار جزائري لأجل تنفيذ هذا البرنامج في إطار تجسيد مشروع البنك الجالس مع خدمات مشخصة. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3): برنامج التكوين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2003

نـــوع التكوين	العدد
إطارت عليا	56
مديرو وكالات	79
– مكلفون بالزبائن (حيث 183 في إطار التكوين)	429
– الزبون الخبير	40
– إتقان المكلفين بالزبائن	76
الجانب الخلفي : – مكلف بالقروض	147
– مكلف بعمليات التجارة الخارجية	22
– مكلف بالمحاسبة	94
– Canevas* (للتحليل المالي)	127
اتصال واستقبال: – مضيفات الاستقبال	22
– سكرتيرات ومستقبلو المكالمات	192
تكوينات خاصة أخرى (أعوان التحصيل، القرض الخاص بالرهن، تكوينات خاصة،... الخ)	1263
المجموع	2547

المصدر: BADR banque, Badr Info, N° 36/37, Op.cit, P 42.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 2003 أعطى أهمية كبيرة في تكوين وتدريب العمال بمختلف أصنافهم، من إطارات عليا بالبنك (56 إطارا) مديري وكالات مصرفية (79 مديرا)، بالإضافة إلى الاهتمام الجدي بتكوين المكلفين بالزبائن بمختلف أصنافهم (545 من مكلف خبير ومتقن)، وكذا دور عمال الخدمات الحرة (22 مضيفة استقبال)، ومجموع 390 عامل خاص بالجانب الخلفي.

تم الشروع في برنامج التكوين في إطار سياسة البنك الجالس مع خدمات مشخصة ابتداء من سنة 2001، وهي استمرار في انتهاج سياسة العصرنة كمصدر للنجاح، الفاعلية والارتقاء بمستوى أداء أفضل

*: برنامج مطور من طرف بنك BADR يساعد العمال على دراسة وتحليل مختلف المشاريع والأعمال في إطار قروض مطلوبة، يعتمد على التحليل المالي.

بجودة رفيعة، التي من شأنها أن تؤثر إيجابا على علاقة البنك بالزبائن وعلى التقارب التنظيمي، المهني والتجاري لجميع هيئاته. ففي وكالة بدر مسيلة تلقى المكلفون بالزبائن تكوين على مرحلتين الأولى لمدة 3 اشهر والثانية لمدة 6 اشهر لأجل التحكم أكثر في علاقات الزبائن مع البنك.

4– العنصر المادي

يلعب العنصر المادي دورا مهما في التأثير على إدراكات وأحكام الزبائن على البنك وخدماته بصفة عامة. فما يلاحظ على مستوى وكالات البنك في إطار سياسة العصرنة، أنه يعتمد على توظيف عناصر بيئة مادية مريحة وجذابة، كوجود ديكور داخلي وأثاث جذابين، لباس رسمي موحد للعاملين*، إضافة إلى توظيف أماكن للجلوس وغيرها. فيما يخص العناصر الداخلة في تقديم الخدمات المصرفية، فالبنك يعتمد على عدة وسائل وأجهزة جديدة مثل: استعمال الموزعات والشبابيك الآلية للأوراق النقدية، استعمال أجهزة الإعلام الآلي من طرف عمال البنك، إتاحة أجهزة الإعلام الآلي للزبائن في معاينة أرصدهم وغيرها، وبالتالي نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعطي أهمية كبيرة لعناصر الدليل المادي.

5– عمليات تقديم الخدمات البنكية

تضم السياسات والإجراءات المتبعة من طرف البنك لتقديم الخدمات فحسب ما لاحظناه خلال الإطلاع على بعض الوثائق والأوراق المتعلقة بتكوين موظفي البنك خاصة المكلفين بالزبائن، أنها تعتمد على أساليب وطرق تسويقية حديثة، تتعلق بالاستقبال، الاهتمام بالزبائن، الاتصال، التكلم، الاستماع والتعامل مع الزبائن فانتهاج سياسة البنك الجالس، تسمح بتسيير وتنظيم العلاقات مع الزبائن.

المطلب الثالث: تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة من خلال سياسة البنك الجالس إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه والمستهلك المصرفي، باعتبارها سياسة تعتمد على الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، لأجل إشباع حاجات الزبائن وإرضائهم بصفة دائمة، هذا من جهة، وللرفع من مردودية الوكالة من جهة أخرى، ولأجل معرفة تأثير هذه السياسة على الوكالة يمكن الاستعانة بالجدول رقم(4) الذي يعبر عن تطور رقم أعمال وعدد زبائن الوكالة خلال أربع سنوات، ابتداءا من سنة 2002 إلى 2005، بحيث تخص تعاملاته في القطاع العام، القطاع الفلاحي والقطاع الخاص غير الفلاحي.

* يختلف شكل ولون اللباس حسب تخصص العاملين بالوكالات المصرفية.

الجدول رقم (4): رقم أعمال وعدد زبائن الوكالة(الوحدة دينار جزائري).

السنوات	2002	2003		2004		2005	
البيــان	المبلغ الإجمالي	المبلغ الإجمالي	نسبة الزيادة %	المبلغ الإجمالي	نسبة الزيادة %	المبلغ الإجمالي	نسبة الزيادة %
رقم الأعمال المحقق (دج)	48291600,00	39252600,00	-18.72	63519000,00	31.53	91259360,00	88.97
عدد الزبائن	2531	2940	16.16	2359	-6.80	2608	3.04

المصدر: بيانات مقدمة من طرف إدارة البنك (راجع الملحق رقم 05).

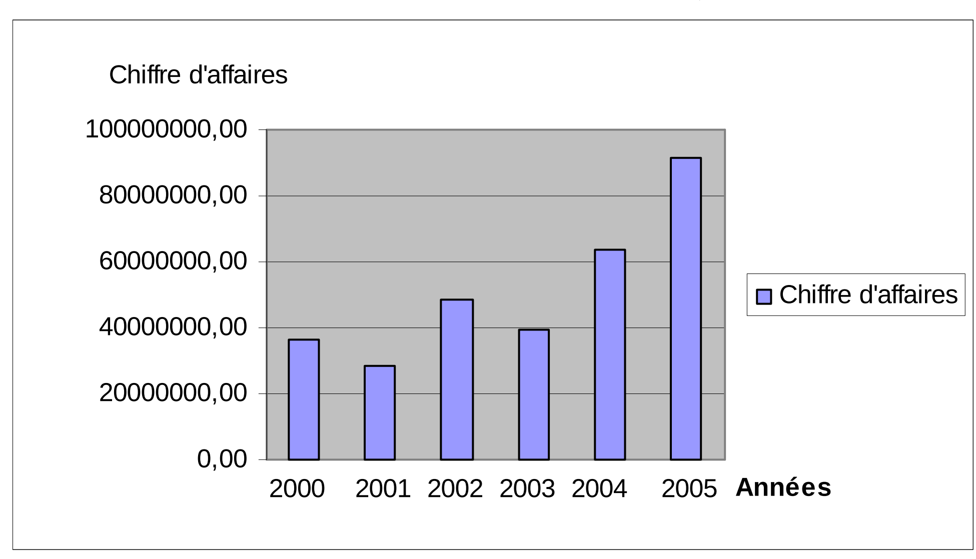
من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج مايلي:

– وجود انخفاظ في رقم الأعمال المحقق من طرف البنك لسنة2003، لكن سرعان ما ارتفع وبشكل كبير في سنة 2004و2005، مما قد يفسر بزيادة تعاملات البنك مع الزبائن خاصة بعد تحقيق سياسة البنك الجالس وبالتالي أدى إلى اتساع حصته السوقية، بالإضافة إلى قيامه بمنح القروض الفلاحية في إطار سياسة الدعم الفلاحي المنتهجة من قبل الدولة، وكذا إلى زيادة تمويل البنك للمشاريع التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي وسع من نشاطه ورفع رقم أعماله.

– وجود تكاليف مصرفية مرتفعة مما اثر على النتائج المحققة من طرف البنك خلال سنة 2003، الأمر الذي يجعلنا نفسره بإمكانية تأثرها بالتكاليف المتولدة عن تحقيق سياسة البنك الجالس.

– ما يلاحظ على مستوى عدد الزبائن انه في تزايد مستمر، إلا انه شهد انخفاظ في سنة 2004، ثم ارتفع بعد ذلك في سنة 2005 بنسبة معتبرة جدا، مما يوحي بالجهود المبذولة من طرف البنك في تحقيق نتائج أفضل ووجود ثمار متولدة عن تحقيق مشروع البنك الجالس.

الشكل رقم (19): تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة



المصدر: من اعداد الباحث

وعموما وما يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن رقم الأعمال وعدد الزبائن في تطـــور وتزايد مستمرين خاصة لسنتي 2004و2005 وهذا ما يفسر بزيادة حجم نشاطات وتعاملات البنـــك، وبالتالي اتساع حصته السوقية.

إن تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخصوص وظيفة خدمة الزبون من خلال إدراجها لـــسياسة البنك الجالس تبقى رائدة وتدخل في سياق عصرنة الخدمة المصرفية، حيث تمكن البنك من جراء تطبيـــق هذا المفهوم من إحداث التميز في معاملته مع الزبائن مما مكنه من اعتماد استراتيجية التميز.

المبحث الثالث: دراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زبائن وكالة بدر مسيلة

بغرض تقييم مدى أهمية سياسة البنك الجالس في تحسين علاقة البنك بالزبون، وقصد معرفة مواقف الزبائن اتجاه تجربة البنك الجالس والوقوف على معرفة ردود أفعال موظفو الوكالة حول أهمية الزبون والتسويق ومحاولة الحكم على وجود الثقافة المصرفية والتسويقية، قمنا بإجراء استقصائين اولهما مع الزبائن الهدف منه دراسة درجة الرضا حول الخدمات المقدمة لهم وعن الموظفين الذين يقدمونها، وهذا لمعرفة إن كانت وكالة بدر تتبنى سياسة تسويقية فعالة لإرضاء الزبون من خلال سياسة البنك الجالس. أما الاستقصاء الثاني فهو موجه إلى الموظفون المباشرين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون لمعرفة مدى اهتمامهم بالتسويق والزبون.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

في بحثنا هذا لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات أملتها علينا نوعية الموضوع من جهة وكذا طبيعة المعلومات في حد ذاتها وخلصنا إلى أن دقة المعلومات المتوصل إليها تتوقف إلى حد كبير على حسن اختيار هذه الأدوات وكذا كيفية استعمالها.

1– الاستمارة:

وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وهي عبارة عن أسئلة صميمية من حيث الهدف ويمكن تلخيص أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية فيما يلي:

– تعد الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة؛

– الاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة؛

وقد روعي في إعداد وتصميم الاستمارة المبادىء الأساسية التالية:

– التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من اجل إثارة اهتمام أفراد العينة؛

– أسئلة محددة ودقيقة، تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالا وثيقا بغرض البحث وأهدافه؛

– مضامين الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحوثين فهمها والوصول إلى نتائج؛

وقد تم إنجاز هذه الاستمارة على عدة مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة تجريب الأسئلة، مرحلة الصياغة النهائية؛

قمنا بإجراء استقصاءين، الأول موجه إلى زبائن بنك الجلوس تم تقسيمه إلى جزئين:

– الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة حول الجنس، السن، وطبيعة العمل وهذا باعتبارها معلومات أساسية وصفية.

– الجزء الثاني: مجموعة من الأسئلة ذات أجوبة محددة تبرز درجة الرضا عن الخدمات والمنتجات وعـــن موظفو الوكالة، ومدى معرفة الزبائن لمختلف المنتجات والخدمات، وطبيعة الاتصال الموجود بين الوكالة وزبائنها، ومنه تحديد فعالية التسويق المطبق من طرف بدر لتحسين العلاقة مع الزبون من خلال تجربـــة البنك الجالس.

أما الاستقصاء الثاني فكان موجه إلى موظفو الوكالة ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون، وتم تقسيمه إلى جزئين:

– الجزء الأول: يضم معلومات متعلقة بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية.

– الجزء الثاني: وهي أسئلة ذات أجوبة محددة الهدف منها معرفة مدى أهمية الزبون بالنسبة للمـــوظفين ومدى أهمية التسويق، وهل هناك اهتمام بالزبائن بغية معرفة مدى مساهمة التسويق المصرفي في تحـــسين العلاقة مصرف – زبون.

2– المقابلة:

يعبر عن المقابلة بتلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة. ويختلف الأفراد المبحوثين تبعـــا لعوامـــل عديـــدة، اقتـــصادية، اجتماعية، وثقافية من شانها أن توسم أنماطهم وتميزهم عن غيرهم، ومن ثم تكون شخصية الفرد دالـــة لمختلف تلك العوامل مجتمعة وعليه يكون التعامل مع مختلف أفراد العينة عبارة عن فن قائم بذاته.

وسجلنا أن تفاعل البنوك مع المحيط الذي يتواجد فيه يأتي عن طريق تفاعل الأفراد العاملين داخـــل هذه البنوك مع مختلف أفراد المجتمع. وتم اعتماد المقابلة في بحثنا بطرح أسئلة دقيقة لم نتمكن من الحصول على إجابات واضحة بشأنها من الاستمارة، مع مدير التسويق في الوكالة، ومقارنة بعض أسئلة المقابلـــة مع الأسئلة الموجودة في الاستمارة الموجهة لكل من الزبائن والموظفين المباشرين، وهذا قصد معرفة مدى أهمية كل من التسويق والزبون بالنسبة للبنك، و هل يعمل البنك على تطبيق سياسة تسويقية فعالة يـــتم من خلالها الحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان استمرار تعاملهم وكسب ولائهم، والعمل على جـــذب اكبر عدد من الزبائن.

فيما يخص العينة الإحصائية للزبائن تم اختيارها بصفة عشوائية تقدر بـــ:90 زبون، وهي العينـــة الميسرة لان عملية اختيار وحدات المجتمع كانت عل أساس الأفراد الذين تمت مقابلتهم في البنك الجالس.

ولكن واجهتنا صعوبات جمة في عملية الاستقصاء بسبب عدم مساهمة مسئولو وكالة مسيلة في إعطائنا قوائم وأسماء وعناوين الزبائن حتى يتسنى لنا جمع اكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع، لأننا نعلم انه كلما كبر حجم العينة كلما كانت نتائجه مرضية ولها مدلول.كما واجهنا عدم استعداد أفراد المجتمع للمساهمة في الإجابة على الاستمارة، ورفضهم للإجابة عليها، فعدد الاستمارات المرجعة هي 20، إلا أننا بذلنا قصارى جهدنا حتى نجمع اكبر عدد ممكن الاستمارات.

أما العينة المتعلقة بالموظفين، فقد تم اختيار الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون فقط، المتمثلون في موظفي البنك الجالس.

المطلب الثاني: تحليل الاستمارة الموجهة إلى زبائن وكالة مسيلة

تم توزيع **70** استبيان على مجموعة زبائن البنك الجالس، كلهم رجال (**100%**)، أي أن معدل الإجابة **100%**.

1– الإجابة عن السؤال رقم (1): خاص بالبيانات الشخصية

أ– السن:

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
من 20– 30 سنة	**24**	**34**
من 31– 40 سن	**27**	**39**
من 41– 50 سنة	**15**	**21**
أكثر من 50 سنة	**4**	**6**
المجموع	**70**	**100**

بناءا على جدول التكرارات، نجد أن الفئة التي تتعامل أكثر مع الوكالة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (**31– 40**) فهي تمثل نسبة **39%** من الذين تم استقصائهم، ثم تليها فئة من (**20– الى30**) بنسبة متقاربة تساوي **34%**، وفئة من (**41–إلى 50**) كانت بنسبة **21%** بينما فئة كبار السن (أكثر من **50** سنة) فهي اقل تعاملا مع البنك بنسبة **6%**.

وما يمكن استنتاجه أن الفئة العمرية الأكثر تعاملا مع الوكالة هي من (**20–الى 40**) وهذا لتعدد نشاطات البنك فيما يخص تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل

الشباب وغيرها، أو من خلال تعاملاته فيما يخص سياسة الدعم الفلاحي، لأنه مكلف من قبل الدولة بالإشراف على العمليات المتعلقة بها.

ب- المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
الابتدائي	**7**	**10**
ثانوي	**10**	**14.28**
مهني	**22**	**31.44**
جامعي	**31**	**44.28**
المجموع	**70**	**100**

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة (**44.28%**) ثم يليها المستوى المهني بنسبة (**31.44 %**)، أما المستوى الثانوي فكان بنسبة (**14.28%**)، والنسبة الأقل تعاملا فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي أقل من الثانوي بـــ: **10 %**، ويشمل المستوى الابتدائي.

وعند تفسير النتائج، نجد نسبة **90 %** بين جامعي وثانوي ومهني، ونسبة **73 %** من أفراد العينة لهم سن يتراوح بين (**20** و**40 سنة**) يتوجهون إلى القيام بالأعمال الحرة (مقاولون، تجار،...الخ)، هذا في ظل عدم توفر مناصب شغل، خصوصا وجود نسبة معتبرة لها مستوى جامعي، الأمر الذي دفعهم إلى القيام بأعمال حرة.

جـــ- الوظيفة

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
فلاح	**35**	**50**
تاجر	**15**	**21.43**
صناعي	**8**	**11.43**
مهن أخرى	**12**	**17.14**
المجموع	**70**	**100**

من خلال هذا السؤال، نجد أن اغلب المعاملات المصرفية التي تقوم بها الوكالة تتم مع الفلاحين إذ تمثل هذه الفئة نسبة **50%** من مجموع الزبائن المستقصيين، كما تأتي بعدها فئة التجار بنسبة **21.43%** وفئة مهن أخرى بنسبة **17.14%**، أما فئة الصناعيين فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة **11.43%**.

وما يمكن الإدلاء به أن جل العمليات المصرفية تتم مع الفلاحين والتجار مما يساعد البنك في جمع موارد مالية هامة، وزيادة نشاطاته المصرفية من جهة، وعلى البنك البحث عن الزبائن المربحين في كل القطاعات خاصة القطاعات الحيوية مثل الصناعة، وأن تسعى إليهم بكل الوسائل والتقنيات التي تجذبهم.

2– الإجابة عن السؤال رقم (2): تتعاملون مع وكالة مسيلة منذ؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
اقل من سنتين	**22**	**31**
من 02 إلى 05 سنوات	**30**	**43**
أكثر من 05 سنوات	**18**	**26**
المجموع	**70**	**100**

نلاحظ أن أكثر الزبائن المستقصيين يتعاملون مع الوكالة ما بين (**02– 05**) سنوات، وتمثل هذه الفئة نسبة **43%**، وهذا ما يدل على أن **43%** حديثي التعامل مع الوكالة أي ابتداءا من تجسيد سياسة البنك الجالس، أما فيما يخص الذين يتعاملون مع الوكالة منذ اقل من سنتين فيقدر عددهم بحوالي **22** من مجموع المستقصيين بنسبة**31%**، وهذا ما يدل على أن الوكالة في توسع مستمر خاصة بعد تبنيها لسياسة البنك الجالس، وهناك إقبال معتبر لخدمات بدر، أما الذين يتعاملون أكثر من**05** سنوات أي الفئة الأكثر أقدمية فتقدر بـــ:**26%**.

3– الإجابة عن السؤال رقم (3): ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة مسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
عمليات سحب/ ايداع	**26**	**37.14**
عمليات قروض	**14**	**20**
توظيف أموال	**14**	**20**
عمليات تجارة خارجية	**16**	**22.86**
المجموع	**70**	**100**

من الجدول يتضح أن مجمل العمليات التي يقوم بها الزبائن هي عمليات السحب والإيداع وهـــي تمثل أغلبية الزبائن المستقصيين أي نسبة**37.14%**، ونجد في المرتبة الثانية عمليات تجارة خارجية بنـــسبة **22.86%**، كما تحتل كل من عمليات القروض وتوظيف الأموال نفس النسبة**20%**. وهي نسب متقاربة مما يدل على أن الوكالة بالإضافة إلى تدعيمها للقطاع الفلاحي تقوم بممارسة مختلف الأنشطة التجارية.

4- الإجابة عن السؤال رقم (4): لماذا اخترتم وكالة مسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
قربه من المترل أو مكان العمل	**35**	**50**
سمعته	**10**	**14.28**
سرعة الإجراءات	**10**	**14.28**
أسلوب تعامل الموظفين	**10**	**14.28**
نصيحة من صديق	**5**	**7.16**
المجموع	**70**	**100**

سمح لنا هذا السؤال بمعرفة الأسباب والدوافع وراء اختيار الزبون لوكالة مـــسيلة فبنـــاءا علـــى الإجابات نجد **50%** يقرون بان السبب الرئيسي وراء اختيارهم لبدر هو قربه من مقر إقامتهم أو مكان عملهم، وهذه حقيقة إذ أن موقع وكالة بدر متواجد بمكان جيد ومناسب لأغلبية الزبائن، بقرب موقف الحافلات وبعض الأنشطة التجارية. وبالتالي فسياسة التوزيع المتبعة تؤكد فعاليتها بسبب قرب الوكالـــة وموقعها الجيد من زبائنها[1].

في حين نجد أن **7.16%** اختارته بناءا على نصيحة من أصدقائهم ومعارفهم الخاصة، بينما نلاحظ تساوي الإجابات فيما يخص سرعة الإجراءات، وسمعته وأسلوب تعامل الموظفين بـــ:**14.28%**. ويفسر ذلك إلى أن الوكالة ومن خلال سياسة البنك الجالس استطاعت أن تحظى بثقة زبائنها، فهم راضون على أسلوب تعامل الموظفين، وعلى سرعة أداء العمليات المصرفية، وبالتالي تحصل الوكالة على تصور حسن في ذهن زبائنها.

5- الإجابة عن السؤال رقم (5): ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكالة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق بالوكالة، راجع الملحق رقم (3) .

عادي	5	7.14
متوسط	6	8.58
جيد	59	84.28
المجموع	70	70

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ نسبة **84.28%** من مجموع الزبائن المستقصيين أدلوا برأيهم حول المظهر الداخلي للوكالة انه جيد، تتوفر فيه جميع شروط الراحة من أماكن الجلـــوس، والمكيفات الهوائية والديكور الجيد ...الخ. في حين نجد نسبة **7.14** و**8.58** لكل من أدلوا بأنـــه عـــادي ومتوسط، وهي نسب ضعيفة مقارنة بالأولى لا تأخذ بعين الاعتبار.

6- الإجابة عن السؤال رقم (6): هل وكالة مسيلة تسهل العمليات المصرفية؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	70	100
لا	–	–
المجموع	70	100

جميع زبائن وكالة بدر يرون بأنه يسهل العمليات المصرفية، وتمثل هذه الفئة تمثل نسبة **100%** من مجموع الزبائن المستقصيين، وهذا ما يدل على أن وكالة بدر ومن خلال اتباعها سياسة البنك الجـــالس تسعى جاهدة الى تبسيط المهام والعمليات المصرفية، وهذا من خلال تكوين موظفيها لكي تكون لديهم احترافية في العمل المصرفي بالقيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة: فتح حساب مـــصرفي، الـــسحب، أوامر التحويل، طلب قرض، خصم أوراق مالية..الخ، لأنهم يدخلون في تفاعل مباشر مع الزبائن فهـــم يتعاملون، ينفذون، يساعدون وينصحون الزبائن، كما يقومون بالترويج لمنتجات وخدمات بدر، وهذا قصد كسب زبائنها والحفاظ على ضمان عدم لجوئهم إلى وكالة مصرفية منافسة.

7- الإجابة عن السؤال رقم (7): هل انتم راضيين بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة من طـــرف وكالة مسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
راض جدا	20	28.58
راض	47	67.14

راض نوعا ما	3	4.28
غير راض	–	–
المجموع	**70**	**100**

الغرض من هذا السؤال معرفة درجة رضا الزبائن تجاه مختلف المنتجات والخدمات المقدمة من طرف الوكالة، فتبين لنا أن **95.72 %** من هؤلاء الزبائن راضون عنها وبشكل جيد، وهذا ما يؤكد وفاءهم لأنهم أدلوا بصراحة عن رضاهم تجاه مختلف المنتجات والخدمات، وهذه نقطة ايجابية تساعد البنك في زيادة الاهتمام أكثر بشريحة زبائنهم والاعتناء بهم أكثر.

في حين نجد نسبة فئة الراضون نوعا ما بنسبة **4.28%**، وعلى الرغم من إنها نسبة قليلة ألا انه يجب تداركها والاهتمام بها فهي بمثابة ضعف للبنك، يجب البحث عن أسباب ضعف درجة رضاهم، وهذا قصد تحسين أدائه وترقية صورته وكسب رضا الجميع.

8- الإجابة عن السؤال رقم (8): ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث:

أ- السرعة:

الخيارات	**التكرار**	**النسبة(%)**
فائقة	**5**	**7.14**
عادية	**55**	**78.58**
تأخر بسيط	**10**	**14.28**
تأخر كبير	–	–
المجموع	**70**	**100**

إن رأي الزبائن للمنتوج والخدمة المصرفية اختلف من حيث نظرتهم إلى سرعة أدائها، حيث كان رأي أغلبية العينة أن سرعة تلقيهم للخدمة المصرفية يكون بشكل عادي وهذا بنسبة **78.58 %**، ثم يليها تأخر بسيط بـ: **14.28%**، كما سجلنا نسبة **7.14 %** من مجموع المستقصيين الذين يرون بان الخدمات المقدمة تتميز بالسرعة الفائقة مقارنة بالسنوات الماضية في غياب البنك الجالس، وبالتالي فأغلبية الزبائن راضيين عن السرعة في تقديم الخدمة، وقد يرجع السبب إلى نوعية وأهمية الأشخاص الذين يتعاملون مع البنك.

إن سرعة تقديم الخدمة هي احد المؤشرات التي ستعكس للزبون مدى اهتمام البنك به، مما يزيد من اطمئنانه بان الخدمة الجيدة تأخذ أولوية في استراتيجية الإدارة المصرفية[1].

ب– السعر:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
مرتفع جدا	**34**	**48.57**
مرتفع	**20**	**28.58**
مناسب	**10**	**14.28**
منخفض	**6**	**8.57**
المجموع	**70**	**100**

أعلى نسبة سجلت فيما يتعلق بالرأي في سعر المنتجات والخدمات المصرفية كان مرتفع جدا وهذا بنسبة **48.57**% من مجموع المستقصيين، ثم تليها مرتفع بنسبة **28.58**%، أما باقي الخيارين (مناسب ومنخفض) كانت لهما النسب التالية على التوالي:**14.28** و**8.5**%.

فالذين أخذوا قروضا من البنك يرون بان سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك عنهم مرتفع جدا وكذلك الرسوم المفروضة على التعاملات المصرفية، بالإضافة الى ارتفاع سعر الخدمات.

جـ– الجودة:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
عالية	**51**	**72.85**
متوسطة	**19**	**27.15**
رديئة	–	–
المجموع	**70**	**100**

فيما يخص جودة الخدمات المصرفية نجد **72.85**% يقرون بأنها عالية، ثم تليها في المرتبة الثانية متوسطة بنسبة **27.15 %**، وبالتالي فالزبائن راضون على جودة الخدمات المقدمة إليهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية التي تسهل العمليات المصرفية.

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق بالوكالة، راجع الملحق رقم (3) .

د– أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ممتاز	**10**	**14.28**
جيد	**48**	**68.57**
متوسط	**12**	**17.15**
ضعيف	–	–
المجموع	**70**	**100**

بناءا على هذا السؤال، تبين أن علاقة الزبائن مع موظفي الوكالة جيدة، إذ لاحظنا أن نسبة **68.57%** من مجموع المستقصيين ترى أن أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة جيد، ونسبة **14.28%** يقيمونه بممتاز، وبالتالي فسياسة البنك الجالس تسمح بتسيير وتنظيم العلاقات مع الزبائن، فموظفي البنك وخاصة المكلفين بالزبائن تم تكوينهم بطرق وأساليب تسويقية حديثة تتعلق بطريقة الاستقبال، الاهتمام بالزبون، الاتصال، التكلم، الاستماع. وهذا ما يثبت أن الاتصال بين الطرفين جيد، فهي بمثابة نقطة هامة وقوية لصالح الوكالة.

في حين نجد أن **17.15 %** تقيم أسلوب التعامل بمتوسط، يجب الأخذ بها والبحث عن الوسائل والطرق من أجل جذب الزبون وإدراك الوسيلة التي تجعله راضيا على أسلوب وتصرفات موظفي البنك.

9– الإجابة عن السؤال رقم (9): هل وكالة مسيلة تعلمكم بخدماتها ومنتجاتها الجديدة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
دائما	**2**	**2.86**
أحيانا	**8**	**11.43**
نادرا	**15**	**21.43**
أبدا	**45**	**64.28**
المجموع	**70**	**100**

تبين الإجابات بان **64.28 %** من مجموع الزبائن المستقصيين ليست لهم دراية تامة بمنتجات وخدمات بدر، وهذا ما يدل على أن سياسة الإشهار (الإعلان) معدومة الفعالية ويعود السبب إلى عدم القيام بدراسات مسبقة لاختيار الركيزة الملائمة، ثم تليها نادرا وأحيانا ودائما على التوالي: **21.43%** و**11.43%** و**2.86%**.

وعلى الرغم من أن بدر تصدر مجلة دورية إلا أننا لاحظنا غياب أعداد جديدة بالوكالة، وحتى على مستوى قاعة الانتظار لاحظنا وجود اثنين أو ثلاث فقط، كما لاحظنا غياب مجلات التعريف بالبنــك ونتائجه المحققة وبما تقوم به من خدمات وتقديم منتجات، لذا ينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمــة قــصد الإشهار بكل ما يقوم به وما يقدمه بنك بدر من خدمات ومنتجات.

– إذا كانت تعلمكم عن طريق أي وسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
موظفو البنك	**8**	**32**
الصحف	**1**	**4**
التلفزة	**2**	**8**
الملصقات	**12**	**48**
الهاتف	**2**	**8**
البريد	–	–
المجموع	**25**	**100**

فيما يخص الوسائل المستعملة لإعلام الزبائن بالمنتجات نجد أن **35.72 %** من مجموع الزبائن الذين قالو أن الوكالة تعلمهم والذي يقدر عددهم بـــ: **25** شخص تم إخبارهم عن طريق الملصقات بـــسبب التردد اليومي على الوكالة، في حين نجد **32%** تم إخبارهم عن طريق موظفو المصرف، وهي وسيلة نوعا ما غير محبذة لأنه من الصعب الإعلام وفي نفس الوقت تأدية المهام المصرفية، و تبقى كل مــن الهــاتف والتلفزة لهما نفس النسبة أي **8 %** لكل منهما، وعليه نلاحظ أن أكثر وسيلة لإعلام الزبائن بالمنتجات والخدمات هي الملصقات، لذا ينبغي التنويع والبحث أكثر عن الوسيلة ذات المردودية الأكبر وذات تأثير أكثر على سلوك الزبائن.

10– الإجابة عن السؤال رقم (10): ما رأيكم في المكان المخصص للانتظار على مستوى وكالتكم؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
جيد جدا	**35**	**50**
جيد	**30**	**42.85**
متوسط	**5**	**7.15**
سيء	–	–
المجموع	**70**	**100**

يسمح لنا هذا السؤال بمعرفة مدى إحساس الزبون بالراحة في أماكن الانتظار، فأغلبية الزبائن ترى بان المكان المخصص للانتظار جيد جدا وهذا بنسبة **50%**، كما نجد نسبة الذين يرون بأنه جيد بنسبة **42.85%** وهذا نتيجة لاعتماد الوكالة على عناصر بيئية مادية مريحة وجذابة كوجود ديكور داخلي وأثاث جذابين، بالإضافة إلى تنظيم أماكن الجلوس، ثم تليها نسبة **7.15 %** ممن يرون بأنه متوسط وهي نسبة ضعيفة مقارنة بما سبق. على العموم يمكن القول بان الزبائن راضيين عن الوكالة وهذا ما يثبت اهتمام البنك بالمظهر الداخلي للوكالة وبراحة زبائنه.

11– الإجابة عن السؤال رقم (11): ما هي مدة انتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفية؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
اقل من 15 دقيقة	**7**	**10**
من 15 إلى 30 دقيقة	**49**	**70**
من 30 إلى 45 دقيقة	**10**	**14.28**
أكثر من 45 دقيقة	**4**	**5.72**
المجموع	**70**	**100**

فيما يخص مدة الانتظار في الوكالة لأداء عملية مصرفية نجد أعلى فئة من (**15** إلى **30** دقيقة) بنسبة **70%**، في حين نجد **14.28**و**10%** ممن قالو بان مدة الانتظار من(**30**الى **45**) و(اقل من **45** دقيقة)، وبالتالي فالزبائن راضيين عن مدة الانتظار بالوكالة لأنه في السابق كان يمر على عدة موظفين لأداء عملية مصرفية ما، وبعد إدخال سياسة البنك الجالس أصبحت معظم عملياته تقتصر على موظف

واحد فقط، وهكذا أصبحت مدة الانتظار في الوكالة لا تتعدى **30** دقيقة، وبالتالي يكون البنك الجالس وفر على زبائنه الوقت وعناء الانتظار في الطابور لمدة طويلة.

أما الأشخاص الذين قالوا بان مدة انتظارهم في الوكالة تتعدى **30** دقيقة فكانت نسبتهم بـ **5.72** وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى، ويرجع ذلك إلى جهل الزبائن للقواعد التي يتم على أساسها التعامل في البنك فهو يرغب بمجرد وصوله إلى البنك ينهي تعاملاته بسرعة ولكنه لا يقدر أن هناك مجموعة من الإجراءات يجب أن تتخذ قبل تحقيق طلبه.

12– الإجابة عن السؤال رقم (12): هل يمتلك موظفي الوكالة معرفة كافية في الرد على استفساراتكم؟

الخيارات	التكرارات	النسبة(%)
نعم	**68**	**97.14**
نوعا ما	**2**	**2.86**
لا	–	–
المجموع	**70**	**100**

إن نسبة **97.14%** من مجموع الزبائن المستقصيين يقرون بأن موظفي الوكالة على معرفة كافية في الرد على استفساراتهم، وهذا ما يدل على أن موظفين الوكالة وخاصة المكلفين بالزبائن على دراية كاملة بجميع العمليات المصرفية، وبالتالي استطاعت الوكالة من خلال هذه السياسة أن تحسن صورتها لدى الزبائن.

13– الإجابة عن السؤال رقم (13): هل تتعامل الوكالة مع المعلومات التي تخصكم بسرية؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**70**	**100**
لا	–	–
المجموع	**70**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الزبائن يتم التعامل مع معلوماتهم الخاصة بسرية تامة من طرف البنك، وبالتالي فالوكالة ومن خلال سياسة البنك الجالس استطاعت أن تحظى بثقة زبائنها وهذا من بين الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها من خلال انتهاجها لهذه السياسة.

14– الإجابة عن السؤال رقم (14): هل يتقن موظفي الوكالة أداء الخدمات المصرفية (عدم وجود أخطاء)؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**59**	**84.28**
أحيانا	**11**	**15.72**
لا	–	–
المجموع	**70**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة **84.28%** من مجموع المستقصيين يرون أن موظفي الوكالة يقدمون الخدمات المصرفية بدون وجود أخطاء وهذه نقطة مهمة بالنسبة للوكالة لان تقديم الخدمة بالأخطاء يؤثر على ثقة الزبون بالموظف مقدم الخدمة، وأثناء تعاملاته المستقبلية دائما يكون فيه شك حول سلامة أداء الخدمة المصرفية، في حين نجد نسبة **15.72%** تقر بوجود الأخطاء أحيانا وهي نسبة حساسة يجب أخذها بعين الاعتبار ومحاولة تفاديها مستقبلا.

15– الإجابة عن السؤال رقم (15): هل قدمتم من قبل شكاوى أو احتجاجات؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**10**	**14.28**
لا	**60**	**85.72**
المجموع	**70**	**100**

نلاحظ أن نسبة **85.72%** من مجموع المستقصيين لم يقدموا أي شكوى، وهذا يدل على أن الوكالة تسعى جاهدة لعدم وقوع خلافات بينها وبين زبائنها، فهي تدرك مدى أهمية الزبون وتسعى جاهدة للحفاظ عليه، في حين نجد نسبة **14.28 %** من الذين قاموا باحتجاجات وهي نسبة ضئيلة.

– إذا كان نعم، كم مرة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
من 01 إلى 02 مرة	**9**	**90**
من 03 إلى 05 مرة	**1**	**10**
أكثر من 05 مرات	–	–
المجموع	**10**	**100**

فيما يخص عدد مرات احتجاجات الزبائن نجد أن **10**من مجموع الزبائن الذين قالوا أنهم قدموا احتجاج، حيث نجد **90 %** قدموا احتجاج من (**1** إلى **2** مرة)، و**10 %** ممن قدموا من(**3** إلى **5**مرات)، وما يمكن قوله عموما بان عدد الاحتجاجات قليل وعدد مرات الاحتجاج قليل كذلك وهذا ما يعني أن الوكالة تسعى دائما إلى تفادي حدوث الاحتجاجات بالتقرب من الزبون ومحاولة معرفة الأسباب التي تزعجه، والقضاء عليها بجميع الأساليب والطرق، مما يعني أن البنك يحاول إرضاء زبائنه والحفاظ عليهم.

16– الإجابة عن السؤال رقم (16): كيف كانت إجابة الوكالة على شكاويكم واحتجاجاتكم؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ايجابية	**10**	**100**
سلبية	–	–
لا مبالاة	–	–
المجموع	**10**	**100**

لقد اتفق جميع الزبائن الذين قالوا بأنهم قدموا شكاوى على أن إجابة الوكالة كانت ايجابية، حيث لوحظ تطور كبير في طريقة قبول ومعالجة الاحتجاجات من طرف الوكالة فبعدما كانت تؤخذ بنظرة سلبية أصبحت تؤخذ بنظرة ايجابية، لان الزبون الذي يعبر عن عدم رضاه هو الزبون الوفي للبنك، فهو ينتظر منه معالجة سريعة، وهذه المعالجة لا تقتصر على إيجاد الحل فقط بل محاولة اكتشاف وفهم الظروف المسببة لهذا الاحتجاج، لأنه من نظر الوكالة هو فرصة لإعطاء صورة جيدة للبنك عن طريق خلق مناخ جديد للزبون يملؤه الثقة، كما يمكن اعتباره وسيلة مجانية لكسب معلومات من خلالها يتعرف البنك على الخلل الموجود في عملها، كما يعبر بطريقة واضحة عن احتياجات الزبائن[1].

[1] مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق (3).

17– الإجابة عن السؤال رقم (17): هل تنصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**62**	**88.57**
لا	**8**	**11.43**
المجموع	**70**	**100**

هناك نسبة كبيرة والمقدرة بـ:**88.57 %** من الزبائن يجيبون بنعم، على أساس أن البنك الذي يتعاملون معه جدير بان يصبح الفرد زبونا له، من ذلك حسن تعامل الموظفين، وسهولة الإجراءات عند أداء العمليات المصرفية، وسمعته الجيدة، وفي المقابل نجد نسبة **11.43%** من الزبائن يجيبون بـ:"لا" وقد يرجع هذا إلى إعطاء لهم الحرية في تقرير مع أي بنك يريدون التعامل، قد تكون الخدمات المقدمة ليست جيدة بالقدر الكافي، أو كون الشروط والممارسات نفسها في جميع البنوك، وبالتالي فهم يقترحون على معارفهم التعامل مع اقرب بنك لهم.

18– الإجابة عن السؤال رقم (18): هل سبق وأن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**20**	**28.57**
لا	**50**	**71.43**
المجموع	**70**	**100**

نستنتج من الإجابات أن نسبة **28.57 %** من مجموع الزبائن المستقصيين أجابوا بنعم، أي تقديم اقتراحات للوكالة، خاصة فيما يتعلق بالوسائل التي من شانها أن تزيد من سرعة تنفيذ العمليات المصرفية.

في حين نسجل نسبة **71.43 %** تميل إلى عدم تقديم أي اقتراح في هذا الشأن، مستندة في ذلك إلى عدم جدواها من حيث أنها وان حدثت فلن تأخذ بعين الاعتبار من قبل مسئولي البنك.

– إذا كان نعم، هل تشعرون بان مقترحاتكم تؤخذ في الاعتبار؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**3**	**15**
لا	**17**	**85**
المجموع	**20**	**100**

فيما يخص اقتراحات الزبائن نجد أن **28.57%** من مجموع الزبائن الذين قالوا أنهم قدموا اقتراحات والذين يقدر عددهم بــ: **20** شخص، حيث نجد **15 %** فقط ممن قالوا بان مقترحاتهم تأخــذ بعــين الاعتبار، ونسبة **85 %** أجابوا ب:"لا"وهي نسبة كبيرة مقارنة بالأولى، إن هذا يفسر بغياب التفاعل بين البنوك وزبائنها، وهو أمر يجب استدراكه في اقرب الآجال على أساس أن الاستراتيجيات المتبعة حاليـا تذهب إلى إعطاء رأي الزبون أهمية خاصة في التعامل.

19– الإجابة عن السؤال رقم (19): هل تشعرون بالامان في التعامل مع الوكالة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	70	100
لا	–	–
المجموع	70	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع زبائن الوكالة يشعرون بالأمان في التعامل مع الوكالــة، من خلال الصورة الجيدة التي تحظى بها الوكالة لدى زبائنها، والثقة التي يضعونها في المــوظفين الــذين يتعاملون معهم داخل الوكالة، وخاصة بعد إدخال سياسة البنك الجالس حيث أصبح الزبــون يتعامــل بصفة دائمة مع موظف واحد يعتمد عليه في أداء جميع العمليات المصرفية المتعلقة به، ويكون له بمثابــة مرشد وناصح خاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات.

20– الإجابة عن السؤال رقم (20): بناء على تجاربكم في التعامل مع وكالة مسيلة ما هو رأيكــم في سياسة البنك الجالس؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ممتازة	25	35.71
جيدة	45	64.29
متوسطة	–	–
المجموع	70	70

ما لاحظناه من خلال النتائج الموجودة في الجدول بان نسبة **64.29** و**35.71%** لجيــد وممتــاز، وبالتالي يمكن القول بان سياسة البنك الجالس كان لها تأثير كبير على زبائن الوكالة حيث أدلوا بكــل صراحة عن رضاهم الكبير تجاه هذه السياسة التي وفرت لهم الوقت، وعناء الانتظار في الصفوف لوقت

طويل، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير من قبل موظفي الوكالة بصفة عامة من حسن الاستقبال والطريقة الجيدة في التعامل، والسرعة في تقديم العمليات المصرفية وبأحدث الوسائل التكنولوجية وخاصة حفظ سرية المعلومات، وبهذا أصبح الزبون يشعر بالأمان في التعامل مع الوكالة. وبالتالي تكون الوكالة قد نجحت في انتهاج سياسة البنك الجالس كأداة تسويقية لتحسين العلاقة مع الزبون.

المطلب الثالث:عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة إلى موظفي الوكالة

تتكون العينة المدروسة في وكالة بدر من الموظفين المباشرين، أي ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون والمتمثلون في موظفي البنك الجالس، وقد تم توزيع 20 استبيان على هؤلاء الموظفين.

1- الإجابة عن السؤال رقم (1): خاص بالبيانات الشخصية.

أ- الجنس:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ذكر	**15**	**75**
أنثى	**5**	**25**
المجموع	**20**	**100**

75 % من الموظفين المستقصيين بالوكالة رجال، و**25 %** نساء وهذا ما يدل على سيطرة اليد العاملة المذكرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أثناء إنشاء الوكالة كان معظم الموظفين رجال، إلا انه في السنوات الأخيرة وخاصة بعد تجسيد سياسة البنك الجالس جاءت ضرورة إدخال العنصر النسوي الذي له مهامه الخاصة.

ب- السن

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
من 20 إلى 30 سنة	**7**	**35**
من 31 إلى 40 سنة	**10**	**50**
من 41 إلى 50 سنة	**3**	**15**
أكثر من 50 سنة	-	-
المجموع	**20**	**100**

يوضح لنا الجدول بان الفئة العمرية التي تحتل اكبر نسبة هي ما بين (**20 –40** سنة)، أي ما يقارب **85**% وهذا يدل على أن معظم الموظفين في مقتبل العمر وبعيدون عن سن التقاعد وبالتالي يمكنهم العطاء أكثر للوكالة والزبائن.

في حين نجد أن **15%** تتراوح أعمارهم ما بين (**41 –50** سنة) يملكون خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي، لذا يجب الاستفادة منهم أكثر وتدريب الفئة الأخرى من العمر على كل العمليات المهنية والمصرفية التي تساهم في سهولة سير الوكالة.

جـ– المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
الابتدائي	–	–
الثانوي	–	–
المهني	**4**	**20**
الجامعي	**16**	**80**
المجموع	**20**	**100**

نلاحظ من الجدول أن معظم الموظفين مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة **80%**، بينما المهني فنسبة **20 %** وهي ضعيفة مقارنة بالأولى، ونجد أغلبيتهم في الجانب الأمامي للبنك لتوفرهم على ثقافة مصرفية كافية تؤهلهم للتعامل مع مختلف أنماط الزبائن.

د– الأقدمية

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
اقل من 3 سنوات	**2**	**10**
من 3 إلى 5 سنوات	**15**	**75**
من 5 إلى 10 سنوات	**3**	**15**
أكثر من 10 سنوات	–	–
المجموع	**20**	**100**

نلاحظ من الجدول أن الفئة الغالبة يتراوح معدل أقدميتها بين (**3** و**5** سنوات) حيث تشكل نسبة **75**% من مجموع الموظفين المستقصيين، في حين نجد نسبة الأقدمية من (**5** إلى **10** سنوات) و(اقل من **3**

سنوات) على التوالي: **15 %** و**10 %**، وبالتالي نستنتج أن معظم الموظفين المباشرين شباب ذوي مستوى جامعي تم تكوينهم في إطار سياسة البنك الجالس، وهم يستمدون الخبرة يوما بعد يوم لخدمة الزبون.

2– الإجابة عن السؤال رقم (2): كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
جيدة	**20**	**100**
سيئة	–	–
المجموع	**20**	**100**

الغرض من هذا السؤال الوصول إلى معرفة دقيقة حول طبيعة الاتصال الذي يتم بين الموظف المباشر والزبون، فتجد أن **100%** أدلو بان علاقاتهم بالزبائن جيدة، وهذا ما تم الوصول إليه في تحليل استقصاء الزبائن، إذن فالاتصال جيد والعلاقة بين الطرفين حسنة وجميع الموظفين متفقون على ذلك.

3– الإجابة عن السؤال رقم (3): تبذلون مجهودات اظافية في العمل من أجل ؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
إرضاء الزبون	**16**	**80**
إرضاء المسؤول	–	–
لأجل الترقية في العمل	–	–
إرضاء الضمير المهني	**4**	**20**
المجموع	**20**	**100**

نلاحظ من الجدول أن نسبة **80 %**من الموظفين المستقصيين تبذل مجهودات من اجل إرضاء زبائنهم فهم يعتبرون أن الزبون هو الملك، كما أن نسبة **20 %** منهم يعملون من اجل إرضاء ضمائرهم فهم مقتنعون أنهم في مكان عمل ولديهم واجبات عليهم القيام بها كما لهم حقوق يطالبون بها.

4– الإجابة عن السؤال رقم (4): ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
صعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته	**8**	**40**
صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي	–	–
عدم اهتمام الزبون بالمعلومات التي يجب تقديمها إليه	**12**	**60**
لا توجد أي صعوبات	–	–
المجموع	**20**	**100**

فيما يخص الصعوبات التي تواجه موظفو البنك عند تقديم الخدمة نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بخصوص عدم اهتمام الزبون بالمعلومات المقدمة إليه **60%**، أما ثاني نسبة فكانت لصعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته بنسبة **40%**، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنواع الزبائن الذين يترددون على الوكالة، وبالتالي فالموظفون يجدون صعوبة في التعامل مع الزبائن ذوي المستوى التعليمي المتدني.

5– الإجابة عن السؤال رقم (5): حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
السرعة في تقديم الخدمة	**10**	**50**
حسن المعاملة	**10**	**50**
المجموع	**20**	**100**

نلاحظ من الجدول تساوي النسبتين لكل من السرعة في تقديم الخدمة وحسن المعاملة بـــ **50%** وهذا ما يفسر أن الموظفون على دراية بمتطلبات الزبون، والسعي للحفاظ عليه وجلبه على التعامل مع الوكالة بدلا من وكالات أخرى وهذا من خلال:- تقديم خدمات جديدة، حسن الاستقبال، تنفيذ المهام المصرفية في اقل وقت ممكن، تقديم خدمات ذات جودة عالية ...الخ، وهذا ما تم التوصل إليه أثناء مقابلتنا مع مدير التسويق.

6– الإجابة عن السؤال رقم (6): كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها للزبون؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
جيدة	**14**	**70**
متوسطة	**6**	**30**
رديئة	–	–
المجموع	**20**	**100**

من حيث النظر إلى مستوى الخدمة المقدمة من طرف الموظفون، قدرت نسبة الإجابة على جيـــدة بـــ**70%** من مجموع الموظفين المستقصيين، خاصة بعد تجسيد سياسة البنك الجالس، وإدخال التكنولوجيا على معضم العمليات المصرفية. أما الذين يروا أنها متوسطة بلغت نسبتهم **30%**، فالموظفون يـــدركون مدى أهمية الزبون ويحاولون دائما تقديم الأفضل لكسب وفاءه.

7– الإجابة عن السؤال رقم (7): ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبون؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ممتازة	**5**	**25**
جيدة	**15**	**75**
متوسطة	–	–
نوعا ما	–	–
المجموع	**20**	**100**

الإجابة على هذا السؤال جاءت بأعلى نسبة لها فيما يخص: جيدة حيث كان بنسبة **75 %**، وممتازة بنسبة **25%** ، أما متوسطة فكانت بنسبة **10%** وهذا ما يثبت فعالية هذه السياسة بالنسبة للوكالة، فمنذ إتباع هذه السياسة ازداد عدد المتعاملين، مما زاد من مردودية البنك.

8– الإجابة عن السؤال رقم (8): هل إدارة البنك تشرككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	**2**	**10**
لا	**18**	**90**
المجموع	**20**	**100**

اكبر نسبة كلية سجلت في الإجابة عن مشاركة الإدارة للموظفين في القرارات التي تتعلق بتحسين العلاقة مع الزبون مالت إلى نفي ذلك بنسبة كلية بلغت **90%** من مجموع الموظفين المستقصيين.

ما يمكن استنتاجه من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه، أن الأخذ برأي الموظفين أثناء اتخاذ المسؤولين للقرارات التي تخص تحسين العلاقة مع الزبون هي نسبة ضئيلة، وان حدث ذلك فيكون بشكل صوري فقط ولا يأخذ به عند صياغة القرارات النهائية، وهذا من شانه أن يشكل حاجزا معنويا بين الإدارة المنفردة بقراراتها والموظفين المباشرين الذين عادة ما يكونون اقرب إلى تسجيل ملاحظاتهم الميدانية من خلال احتكاكهم اليومي بالزبائن. وبالتالي يجب على البنك الالتفات إلى هذا النقص المسجل والعمل على إشراك كل الفاعلين في الميدان.

خلاصة الفصل الثالث

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات وخدمات تكون أساس محور تعاملاته مع الزبائن خاصة أنه يعمل على تنفيذ وتعميم سياسة البنك الجالس على كامل وكالاته عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى اهتمامه الكبير بالموارد البشرية عبر القيام بعمليات تكوينية واسعة للموظفين بمختلف درجاتهم وتخصص أعمالهم.

فيما يخص التسويق المطبق فعلا بالبنك عبر عناصر المزيج التسويقي، فما يستنتج أنه لا يوجد تطبيق فعلي كامل للتسويق، لتعقد الأنشطة والعراقيل الناتجة عن القوانين الصارمة خصوصا على السياسة السعرية لدى البنك التي من شأنها أن تحد من أوجه التنافس المصرفي.

أما بالنسبة لتحسين العلاقة مع الزبون فنستنتج بان سياسة البنك الجالس لقت رضا من طرف زبائن وكالة مسيلة، كما أن الموظفون بالوكالة لديهم روح تسويقية وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها وعلاقتهم الحسنة مع الزبائن، كما أنهم يدركون مدى أهمية الزبون والتسويق في تفعيل نشاط البنك ويعملون على تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن، ببذل مجهودات كبيرة لتطبيق وظائف التسويق.

خاتمة

حاولنا خلال هذا البحث دراسة علاقة المصرف بالزبون وسياسات تحسين هذه العلاقة في المؤسسات المصرفية، وقد قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، وذلك بدراسة سياسة البنك الجالس ومدى أثرها على أداء البنك ورضا الزبون في نفس الوقت.

إن الاهتمام بالزبون ومحاولة تحسين وتنمية العلاقة معه، بانتهاج التسويق في البنوك أصبح له اهتمام كبير لدى المؤسسات المصرفية الجزائرية، هذا ما أدى بها إلى اعتماد عدة سياسات بغرض تدعيم هذه العلاقة باعتبارها منطلقا حاسما في دعم مركزها التنافسي، لا سيما في ظل التحرير المصرفي.

يعتبر التسويق المصرفي من أهم أنشطة البنك الديناميكية، وأداته الرئيسية لتحقيق التوازن بين أهدافه ومردوديته من جهة وبين إشباع حاجات ورغبات الزبائن لإرضائهم من جهة أخرى، أي أن التسويق ذو أهمية، بالغة وخاصة بالنسبة لبنوك تجارية تعمل ضمن اقتصاد تنافسي.

ولاشك أن الاهتمام بالتسويق على مستوى البنوك ينعكس على عدة نواحي ترتبط أساسا بتغيير فلسفة إدارة البنوك نحو الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية اتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتعلق بسياسات المزيج التسويقي، نظرا لأهميتها البالغة في تحديد مدى نجاح وفشل البنك في تحقيق أهدافه، وبالتالي يجب على رجل التسويق المصرفي العمل على التنسيق بين هذه السياسات حتى تعمل في مسار واحد يتميز بالتكامل والدوام.

ومن هنا تبرز أهمية وجود جهاز إداري على مستوى البنك يعمل على توفير الظروف الملائمة لإنجاح هذه السياسات التسويقية يتمثل في إدارة التسويق المصرفي، لأن العمل المصرفي يتطلب الربط بين بقاء البنوك واستمرارها وبين قدرتها على تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق.

ومن الناحية التاريخية مر التسويق المصرفي، الذي ظهر في منتصف القرن الماضي، بعدة مراحل بدأت بمرحلة الترويج لتصل إلى مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق، وخلال هذه الفترة أحدث التطور التكنولوجي تغييرا كبيرا في مجال العمل المصرفي، أدى إلى ظهور تقنيات جديدة في مجال تسويق المنتجات والخدمات المصرفية، سواء في مجال استخدام البطاقات الائتمانية وآلات السحب الآلي للنقود، أو في مجال التحويل الالكتروني للأموال...الخ، ومن الأسباب التي أدت إلى تأخر التسويق في البنوك هي طبيعة وخصائص الخدمات المصرفية كعدم ملموسيتها، وعدم القدرة على تخزينها، وارتباطها بمقدمها، وغيرها من الخصائص التي جعلت من عمليات إنتاجها والتفاعلات الحاصلة خلالها عمليات هامة لكل من البنك

والزبون، هذا ما جعل عناصر المزيج التسويقي المصرفي الأربعة المعروفة تضاف إليها ثلاثة عناصر في نهاية الثمانينات، تتمثل في المكونات المادية والعنصر البشري وعمليات تقديم الخدمة، حيث أصبحت من العناصر الأساسية في تصميم المزيج التسويقي للبنك.

ولذا يمكننا القول بان التسويق المصرفي وظيفة حساسة في البنوك تلعب دورا هاما في زيادة مردودية البنوك من جهة، وتحقيق الوفاء لزبائنه وهذا بالارتكاز على سياسة تجارية تسعى إلى تقديم خدمات مصرفية متكاملة تسمح بتبني كل العمليات التي يقدم عليها الزبون، من جهة أخرى.

– اختبار الفرضيات:

لقد أدى اختبار فرضيات البحث إلى ما يلي:

1- بخصوص الفرضية الأولى، التي مفادها أن التسويق ضروري ومهم، وانه لا يعبر فحسب عن فلسفة نظرية، بل يتجسد في أنشطة وتصرفات تمارسها الإدارة لتحقيق أهداف واستراتيجيات محددة، وعلى ضوء التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للتسويق، والتي تؤكد بأنه عملية دراسة للأسواق وتحديد رغبات الزبائن، يمكن القول بان التسويق أصبح أداة تسييرية تعمل على التكيف بين السياسة العامة للمؤسسة وخياراتها الأساسية، إلا أن تعقد الأنشطة المصرفية وارتباطها بعدة متغيرات في المحيط، قد تؤثر سلبا على السياسات التسويقية (المزيج التسويقي)، فهي محدودة جدا بسبب طبيعة النشاط والقوانين.

2- بخصوص الفرضية التي مفادها بان تحسين علاقة المصرف بالزبون ضرورة حتمية نظرا لأهمية كل طرف بالنسبة للأخر في تحقيق أهدافه، فان التنويع في الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك, وكذا العمل على جذب اكبر عدد من الزبائن باستعمال الأساليب التسويقية الحديثة، ومحاولة الحفاظ على هذه العلاقة التبادلية التفاعلية، يثبت وجود علاقة حسنة واتصال جيد بين البنك وزبائنه.

3- بخصوص الفرضية الثالثة، التي مفادها انه توجد سياسات تسويقية لتحسين علاقة المصرف بالزبون، وجدنا انه فعلا هناك سياسات ضمن المزيج التسويقي المصرفي الموسع، والمتمثلة في العنصر البشري، وكذا العناصر المادية وطريقة تقديم الخدمة، التي يعمل البنك من خلالها على تحسين علاقته مع الزبون من خلال سياسة البنك الجالس، وهذا نظرا لمحدودية عناصر المزيج التسويقي المصرفي المتمثلة في المنتج والسعر والترويج والتوزيع.

4- بخصوص الفرضية الرابعة، والتي تنص على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتبع سياسة تسويقية فعالة لتحسين علاقته مع الزبائن والحفاظ عليهم وكسب ولائهم، فما يلاحظ هو أن البنك يسعى إلى

انتهاج وتبني أساليب تسويقية حديثة تتجلى في سياسة "البنك الجالس"، وما تطلبه ذلك من تغييرات وتحسينات على أماكن تقديم الخدمة، سياسات التكوين والتدريب لمسؤولي البنك والموظفين، وغيرها من الأساليب التي تخدم أهداف البنك ورضا الزبائن، إلا أن تحقيقها يحمل في طياته عدة ثغرات تحد وتعيق تطبيق الأسس والسياسات المنتهجة من طرف البنك.

- نتائج البحث:

وفي الأخير يمكن الخروج من هذا البحث بجملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

1- يعتبر الزبون المصرفي مركز اهتمام البنوك وسياساتها التسويقية، ويجب التأكيد بان الهدف الحقيقي للتسويق هو تحقيق الربحية للبنك، إلا أن ذلك مرهون بتحقيق رضا الزبون، الذي يعتبر سبب وجود البنك ونقطة انطلاقه.

2- يعد وضع سياسة تسويقية فعالة تساهم في تنمية علاقة المصرف بالزبون، وبالتالي جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن ضروري، لان الزبون أصبح أكثر تطورا ونضجا مع تعدد الخيارات أمامه، مما يجعله يضع معايير يختار على أساسها البنك المناسب له.

3- إن وظيفة التسويق المصرفي وظيفة هامة، تلعب دورا هاما في تنمية علاقة المصرف بالزبون، حيث يدفع المسؤولون للقيام بدراسات السوق من اجل الحصول على المعلومات التي تمكنه من توجيه البرامج التسويقية في ضوء الاحتياجات المحددة، والعمل على إجراء تعديلات وتطويرات على المنتجات بما يخدم حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل، مما يخلق رضا متزايد لديهم.

4- يعود تأخر البنوك الجزائرية، ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في تبني التسويق المصرفي وعدم تحمسها إلى تطبيقه، لعدة أسباب نذكر منها:

- غياب منافسة حقيقية على مستوى السوق المصرفية الجزائرية؛
- غياب الوعي والثقافة المصرفية لدى الزبائن؛

5- كثرة المعوقات التي يغلب عليها الطابع القانوني والإجرائي لأنشطة وتعاملات البنوك الجزائرية،وبنك الفلاحة والتنمية الريفية احدها، يحول دون أداء التسويق لدوره الحقيقي، ومن ثم التأثير على العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون.

6- للمحافظة على الموقع المتميز للبنك وتحسين موقعه التنافسي يتعين بناء علاقة قوية مع الزبائن وكسب رضاهم بصفة دائمة، وذلك من خلال تطوير مزيجه التسويقي، تماشيا مع التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي والمعلوماتي.

7- رغم اقتناع موظفي الوكالة محل الدراسة بأهمية التسويق والزبون، إلا أن إدارة البنك لا تولي له أهمية بالدرجة الكافية، بدليل عدم وجود مصلحة مستقلة للتسويق بالوكالة في الوقت الحالي.

8- وجود انطباع ايجابي ورضا زبائن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة عن تجربة البنك الجالس من خلال أسلوب تعامل الموظفين، طريقة تقديم الخدمة، السرعة في الأداء، المظهر الداخلي للوكالة...الخ، مما يلقي على عاتق مسؤولي وموظفي الوكالة العمل باستمرار، ليس فحسب للمحافظة على الصورة الجيدة الحالية للبنك لدى زبائنه، بل وتطويرها مستقبلا.

9- من خلال تبني الوكالة لسياسة البنك الجالس عرفت نموا وتزايد واضحا مابين عامي2004 و2005 إذ قدرت نسبة الزيادة في رقم الأعمال بـــ: 31.53% و88.97% في نفس الفترة.

- الاقتراحات:

بناءا على ما تم تسجيله من نقص في الاهتمام بالتسويق المصرفي على مستوى البنوك الجزائرية، وعلى ضوء ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية، يمكننا اقتراح ما يلي:

1- ضرورة الاهتمام الجاد بالتسويق والزبون من طرف العاملين بالبنك؛

2- ضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعلي والمتابعة للأساليب والطرق التسويقية الحديثة، خاصة فيما يتعلق بالزبائن والتكيف مع العمليات الاتصالية والتبادلية معهم لأجل إرضائهم؛

3- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري بالبنك خاصة فيما يخص عمليات التكوين، التدريب في إطار سياسة البنك بهدف تحقيق مشروع البنك الجالس على وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بتقريب فترات التكوين والتدريب للموظفين مع وقت تجسيد وتنفيذ سياسة البنك الجالس؛

4- العمل على تطوير كافة الجوانب المتعلقة بأداء الخدمات المصرفية لمالها من تأثير على رضا الزبائن وهذا من خلال:

- تطوير مباني البنك بصورة جيدة سواء المظهر الخارجي أو التصميم الداخلي لمكاتب البنك؛
- تطوير مظهر موظفي البنك؛
- تطوير أساليب استقبال الزبائن والتعامل معهم بصورة تحقق رضاهم ؛

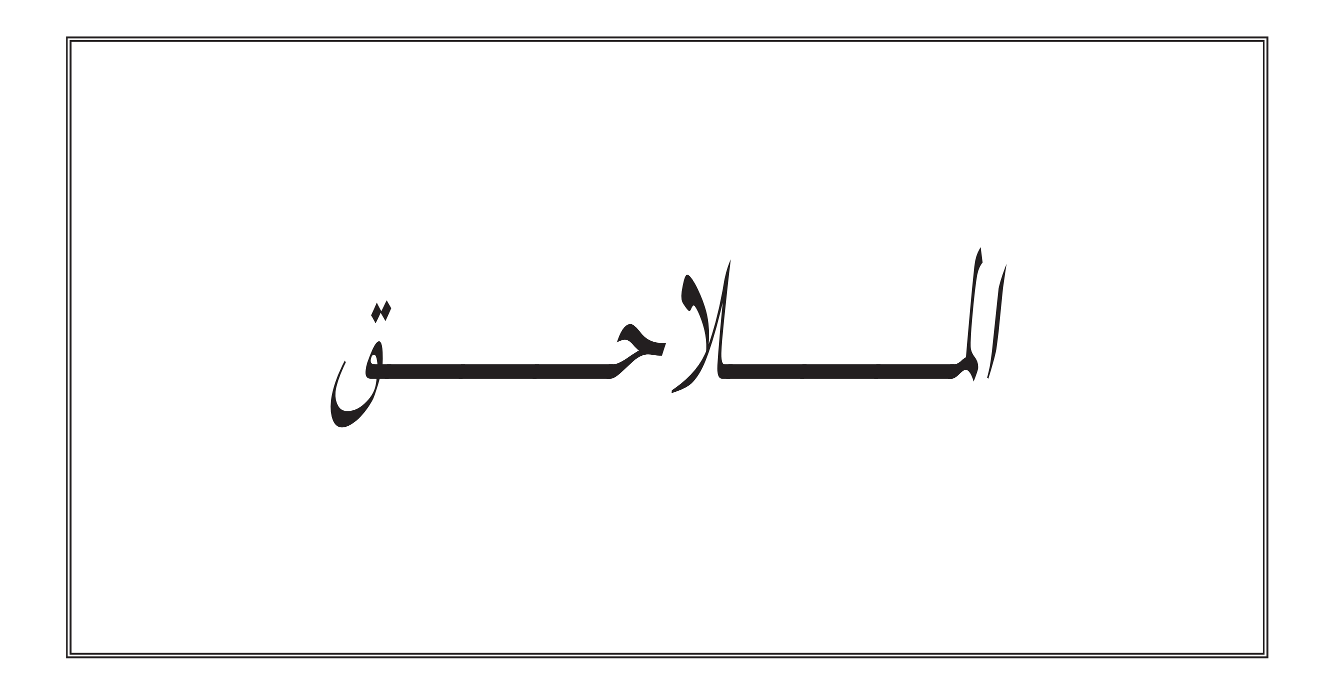
- تطوير أساليب تقديم الخدمة حتى تكون سهلة ومبسطة وبعيدة عن التعقيد؛
- وضع نظام لاستعلامات وإرشاد الزبائن؛
- وضع نظام للرقابة على أداء الخدمات المصرفية متضمنا الحوافز التشجيعية للموظفين الذين يساهمون في نجاح البنك؛

5- وضع سياسات تسويقية فعالة تخدم مصالح البنك والزبون معا عبر إعطاء استقلالية اكبر للبنـــوك في اتخاذ القرارات التسويقية خاصة المتعلق منها بتحسين العلاقة مع الزبون، تحديد أسعار منتجاتها وخدماتها، والتوسع عبر إنشاء وكالات جديدة وتطوير خدماتها وإتباع سياسة اتصالية فعالة وفق دراسات وخطط مسبقة؛

6- القيام بدراسات مسبقة لاختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة حتى تكون أكثر فعالية في جذب الزبائن؛

7- ضرورة اهتمام البنك بعنصر التكنولوجيا في عمليات تقديم الخدمة خاصة فيما يتعلق بنشر اكبر عدد من أجهزة الصرافات، والشبابيك الآلية للأوراق النقدية والمسارعة في انتهاج أساليب تتعلق بتعـــاملات البنك عبر الهاتف والانترنت؛

8- العمل على توفير وسائل الراحة للتخفيف من قلق الزبائن والاهتمام أكثر بمعالجة احتجاجاتهم والرد عليهم في اقصر مدة ممكنة، لأن ضياع زبون يمكن أن يتسبب في ضياع زبائن آخرين.


الملاحق

ملحق رقـــم (01):

شكل الجهاز المصرفي الجزائري بعد قانون 10/90

الشكل رقم 01 : الجهاز المصرفي الجزائري (بعد قانون 10/90)



المصدر: Ammour BEN HALIMA, Les systèmes bancaires algériens, édition Dahleb, Algérie, 1996, P98.

ملحق رقـــم (02):

منتجات وخدمات بنك BADR

مع أسعار الفوائد والعمولات المطبقة عليها

CHANGE MANUEL

▪ Change manuel ventes	0,2% min. DA 100
▪ Change manuel achat	Gratuit
▪ Tirage de chèque (délivrance de chèques de banque Omra-Hadj)	DA 500 maximum

MONÉTIQUE

▪ Délivrance carte CB	DA 300
▪ Renouvellement ou remplacement carte CB	DA 250
▪ Recollection de la carte en cours de validité (à la demande du client)	DA 400
▪ Recalcul code confidentiel	DA 100

LOCATION COFFRES-FORTS

NATURE DES OPERATIONS	COMMISSIONS	DATE DE VALEUR
▪ Modèle petit	DA 2000	Veille calendaire de la date de prélèvement
▪ Modèle moyen	DA 3000	
▪ Modèle grand	DA 5000	
▪ Cautionnement	DA 5000 quel que soit le modèle	

CONDITIONS APPLICABLES AUX OPÉRATIONS AVEC L'ETRANGER

NATURE DES OPERATIONS	COMMISSIONS	DATE DE VALEUR
1) OPÉRATIONS A L'IMPORT		
1- 1)Domiciliation		
Ouverture de dossier	DA 1500 par dossier	Jour ouverture
1- 2)Ordres de paiement en faveur de l'étranger		
-Règlement	0,25% min. 1000 DA	Veille exécution
1-3)Encaissements (effets/documents)		
A) Présentation à l'encaissement à l'acceptation, avis de sort, retour "impayé", etc (à la charge du correspondant étranger, sauf stipulations contraires)	Voir conditions applicables aux correspondants	
b) Règlement	0,25 % min. 1000 DA	Veille exécution
c) Aval d'effets	0,625% par période de 3 mois indivisibles min. 5000 DA	
1-4) Crédits documentaires		
a) Ouverture de dossier	3.000 DA	
b) Frais d'émission	4.000 DA	
c) Modification (sauf prorogation ou augmentation montant)	1.000 DA + frais telex/swift	
d) A l'émission du crédit		
-Crédit provisionné en totalité	0,75% par période de 3 mois indivisibles. Min. DA 5000	Début période(s)
- Crédit non provisionné ou partiellement provisionné	0,625% par période de 3 mois indivisibles, min. DA 5000	Début période(s)
e) A la prorogation pour la tranche de durée en delà du (des) période (s) indivisible(s) initiale (s).		Début période(s)
- Crédit provisionné	0,10% par période de 1 mois, min. 2000 DA	Début période(s)
- Crédit non provisionné ou partiellement provisionné	0,25% par période de 1 mois, min. 2000 DA	Début période(s)
- Règlement (utilisation, commission etc...)	0,25% min. 3000 DA	Jour exécution

CONDITIONS APPLICABLES AUX OPÉRATIONS AVEC L'ETRANGER

- Engagement par acceptation de paiement différé	0,625% par période de 3 mois indivisibles, min. 5000 DA	Début nouvelle période
- Engagement par refinancement	0,625% par période de 3 mois indivisibles, min. 5000 DA	Début nouvelle période
1-5) Engagement Sur Crédits Extérieurs		
- Aval d'effets de durée égale ou inférieure à une année	0,75% par période de 3 mois indivisibles, min 2000 DA	Début nouvelle période
- Aval d'effets représentatifs de crédits fournisseurs de durée supérieure à une année	2% par an, payable sur l'encours en même temps que les intérêts du crédit extérieur	Début nouvelle période
- Emission de garanties sur crédits extérieurs (acheteurs ou financiers)	2% par an, payable sur l'encours en même temps que les intérêts du crédit extérieur	Début nouvelle période
- Rétrocession de crédits extérieurs (acheteurs ou financiers)	2% par an, payable sur l'encours en même temps que les intérêts du crédit extérieur	Début nouvelle période
- Commission de gestion de crédits extérieurs soumis à déclaration à la B.A. (Direction de la dette extérieure)	0,10 % Flat Minimum DA 10 000 par dossier	Jour ouverture du dossier
-Règlement (principal, intérêt commission)	0,25 % minimum DA 3000	Jour exécution
-Commission gestion institution internationale	0,50% Flat	Jour ouverture
2) OPÉRATIONS A L'EXPORT		
2-1) Domiciliation		
- Ouverture de dossier	1000 DA par dossier	Jour ouverture
- Rapatriement	gratuit frais correspondant	Jour exécution
2-2) Encaissements (effets/documents)		
- Envoi pour encaissement d'effets simples	0,10 %, min. 2000 DA	Jour d'envoi
- Envoi pour acceptation ou encaissement d'effets documentaires	0,10%, min. 2000 DA	Jour d'envoi
- Demande de sort	Franco	
- Rapatriement produit de l'encaissement	Franco	
2-3) Crédit documentaire à l'export : (frais et commissions à la charge du donneur d'ordre étranger sauf stipulations contraires) Notification, confirmation, modification, levée de documents, acceptation/engagement de paiement, différé et remboursement auprès d'une tierce banque.	Voir conditions applicables aux correspondants	

N.B. : A ces frais et commissions s'ajoutent les taxes, les frais télécommunication, les frais de port, les débours éventuels et les frais réclamés par l'intervention de correspondants. Les conditions peuvent être modifiées sans préavis.

CONDITIONS APPLICABLES A LA CLIENTÈLE

NATURE DES OPERATIONS	COMMISSIONS
Commission à charge bénéficiaire	
- Notification	0,10% infér. 10.000.000 DA 0,05% sup. 10.000.000 DA
- Confirmation	1% min. indivisible
- Levée de documents	0,15% sur montant documents
- Acceptation de différé de paiement	0,625 %, 90 jours
2-4) Engagement par signature en faveur étranger (garantie)	
- Ouverture dossier	3.500 DA
- Provisionné	0,25% par trimestre indivisible min. 5000 DA
- Partiellement provisionné	0,625% par trimestre indivisible min. 5000 DA
- Crédit provisionné en totalité 0,10% par période de un mois	2000 DA
- Crédit non ou partiellement provisionné 0,25 % par période de un mois indivisibles	2000 DA
- Modification	3500 DA
- Télex ou swift	250 DA

Tous autres frais encourus dans le cadre de la mise en jeu de la garantie.



N.B. : A ces frais et commissions s'ajoutent les taxes, les frais télécommunication, les frais de port, les débours éventuels et les frais [illegible] sans préavis.





BADR

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Société par actions au capital de 33.000.000.000,00 DA
Siège Social : 17, Bd Colonel Amirouche - Alger



CONDITIONS DE BANQUE






Placements

DÉPÔT À COURT TERME À TAUX VARIABLE (INFÉRIEUR À 1 AN)

[illegible]

BON DE CAISSE ET DÉPÔT À TERME À TAUX VARIABLE

[illegible]

DÉPÔT À TERME À TAUX FIXE

[illegible]

BON DE CAISSE À INTÉRÊTS PAYABLES D'AVANCE

[illegible]

DÉPÔTS À TERME EN DEVISES

[illegible]

LIVRET ÉPARGNE BANQUE

[illegible]

LIVRET ÉPARGNE JUNIOR

[illegible]

LIVRET SPÉCIAL LOGEMENT

[illegible]

Financements

DÉBIT EN COMPTE

[illegible]

AUTRES CRÉDITS PAR CAISSE ET PRÊTS

[illegible]

IMPAYÉS (CRÉDITS ET AUTRES)

MONTANT	PÉRIODICITÉ	TAUX
[illegible]	[illegible]	[illegible]

ESCOMPTE DE PAPIER COMMERCIAL

NATURE DU PAPIER	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]

Opérations de caisse gratuites

[illegible]

Opérations de caisse tarifées

[illegible]

Opérations de portefeuille gratuites

[illegible]

Opérations de portefeuille tarifées

[illegible]

Frais, commissions et divers

[illegible]

ملحق رقـــــم (03):

شكل المقابلة الموجهة الى مدير التسويق

مـــــــــــــقابلة مع السيد: مدير التسويق.

بتاريخ: 2006/06/02.

سيدي المحترم هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، والذي يحتاج إلى توضيحاتكم لبعض الجوانب ذات الصلة بالموضوع.

س: متى تم إدراج مصلحة التسويق بالوكالة؟

ج: تم إدراج مصلحة التسويق ضمن المصلحة التجارية بصفة رسمية بعد اعتماد الهيكل التنظيمي الجديـــد لسنة 2003

س: ما الهدف من إدراج مصلحة التسويق؟

ج: هناك مجموعة من الأهداف نريد تحقيقها من خلال إدراج مصلحة التسويق تتمثل في:

- الرفع من مردودية الوكالة؛
- تحسين جودة الخدمات؛
- تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن، من خلال معالجة شكاويهم ومشاكلهم باستمرار؛

س: هل لديكم استقلالية في اتخاذ القرارات على مستوى الوكالة؟

ج: إن قرارات التوجه العام المتمثلة في المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير هي من صـــلاحيات المديريـــة العامة، أما القرارات التسييرية والوظيفية فتتم على مستوى الوكالة.

س: كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

ج: إن علاقة البنك بالزبون علاقة حسنة من خلال الثقة المتبادلة، فكل واحد يحتاج الأخـــر في تحقيـــق أهدافه.

س: كيف تحافضون على زبائنكم؟

ج: نحافظ على زبائننا من خلال التالي:

- تقديم الخدمات بصورة جيدة؛
- تسهيل المهام والعمليات المصرفية عن طريق استعمال التكنولوجيا؛
- السعي لتنفيذ طلبات ورغبات الزبائن في اقصر وقت ممكن؛
- توفير كل الوسائل المادية والبشرية التي من شاهَا تؤثر على رضا الزبون؛

- السرية في المهنة؛
س: هل تتوفر لديكم فكرة واضحة عن صورة البنك لدى الزبون؟
ج: من خلال التفاعل اليومي مع الزبائن نستطيع تحديد صورة البنك لدى الزبون، والقيام بتحسينها.
س: كيف تنظرون إلى جودة الخدمات التي تقدمونها للزبائن؟
ج: من خلال المقارنة مع الخدمات التي يقدمها باقي البنوك فان خدماتنا تعتبر جيدة.
س: ما هي معايير التفرقة بين الزبون الايجابي والزبون السلبي؟
ج: هناك عدة معايير وبما أن العلاقة بين البنك والزبون هي علاقة اعتيادية ودائمة نستطيع التفريق بين الزبون الايجابي والسلبي من خلال:
- طبيعة علاقتهم مع موظفي الوكالة؛
- الثقة؛
- احترام جميع القوانين المصرفية والمالية؛
س: هل قمتم بإحداث بعض التعديلات على مستوى البنك لإرضاء الزبون؟
ج: بالتأكيد يقوم البنك باستمرار باحداث التعديات على مستوى البنك لإرضاء الزبون، وهذا ما تم بالفعل من خلال سياسة البنك الجالس التي نحاول من خلالها الحفاظ على زبائننا، وتحسين العلاقة معهم باستمرارا.
س: هل تتعاملون بطرق خاصة مع زبائن معينين؟
ج: بالنسبة للزبائن المهمين والاعتياديين هناك تعامل مفضلا نوعا ما، على أساس الوفاء للوكالة.
س: هل تقدم وكالتكم خدمات أخرى غير العمليات المالية؟
ج: إضافة إلى الخدمات المالية نقدم بعض الخدمات الاستشارية الاستثمارية.
س: هل تهتمون بمعالجة احتجاجات الزبائن والرد عليها في اقصر مدة ممكنة؟
ج: بالتأكيد، لأنها فرصة لإعطاء صورة جيدة للبنك عن طريق خلق مناخ جديد للزبون يملؤه الثقة, كما يمكن اعتباره وسيلة مجانية لكسب معلومات من خلالها يتعرف البنك على الخلل الموجود في عمله, كما يعبر بطريقة واضحة عن احتياجات الزبائن.
س: هل لديكم يد عاملة مؤهلة كما ينبغي لخدمة الزبون؟
ج: في إطار تبني سياسة البنك الجالس تم تكوين الموظفين في جميع المستويات، خاصة المكلفين بالزبائن ليصبح لديهم احترافية في العمل المصرفي.
س: هل تقومون بين فترة وأخرى بدورات تكوينية حول إرضاء الزبون؟
ج: هناك عدة دورات تكوينية قصيرة المدى وطويلة المدى.

س: هل تقومون بتحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما عندهم لتلبية احتياجات الزبون؟

ج: نوعا ما.

س: هل لديكم مشاريع مستقبلية تهدف إلى إرضاء الزبائن؟

ج: هناك بعض المشاريع.

نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

– إنتـــهى –

ملحق رقــــم (04):

الهيكل التنظيمي للوكالة وفقا لسياسة البنك الجالس

ملحق رقـــــم (05):

رقم اعمال وعدد زبائن الوكالة

ملحق رقـــم (06):

شكل الاستبيان الموجه إلى زبائن BADR

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسييرو العلوم التجارية

استبيان

إلى زبـــائن بنك BADR الكرام:

في إطار تحضير مذكرة ماجستير تحت عنوان: " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفيةحالة BADR – وكالة مسيلة – " نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن التعاون معنا

الاستبيان محضر من طرف الطالبة: لعذور صورية – جامعة مسيلة–

من فضلك ضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:

1- بيانات شخصية

1-1 الجنس:

ذكر	
أنثى	

1-2 السن:

من 20 إلى 30 سنة	
من 31 إلى 40 سنة	
من 41 إلى 50 سنة	
أكثر من 50 سنة	

1-3 المستوى التعليمي:

ابتدائي	
ثانوي	
مهني	
جامعي	

1-4 الوظيفة:

فلاح	
تاجر	
صناعي	
مهن أخرى	

2- تتعاملون مع وكالة مسيلة منذ؟

اقل من سنتين	
من 02 إلى 05 سنوات	
أكثر من 05 سنوات	

3- ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة مسيلة؟

عمليات سحب/ ايداع	
عمليات قروض	
توظيف أموال	
عمليات تجارة خارجية	

4- لماذا اخترتم وكالة مسيلة؟

قربه من المترل أو مكان العمل	
سمعته	
سرعة الإجراءات	
أسلوب تعامل الموظفين	
نصيحة من صديق	

5- ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكالة ؟

عادي	
متوسط	
جيد	

6- هل وكالة مسيلة تسهل العمليات المصرفية؟

نعم	
لا	

7- هل انتم راضيين بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة من طرف وكالة مسيلة؟

راض جدا	
راض	
راض نوعا ما	
غير راض	

8- ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث:

أ- السرعة:

فائقة	
عادية	
تأخر بسيط	
تأخر كبير	

ب- السعر:

مرتفع جدا	
مرتفع	
مناسب	
منخفض	

ج- الجودة:

عالية	
متوسطة	
رديئة	

د- أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة:

ممتاز	
جيد	
متوسط	
ضعيف	

9- هل وكالة مسيلة تعلمكم بخدماتها ومنتجاتها الجديدة؟

دائما	
أحيانا	
نادرا	
أبدا	

– إذا كانت تعلمكم عن طريق أي وسيلة؟

موظفو البنك	
الصحف	
التلفزة	
الملصقات	
الهاتف	
البريد	

10– ما رأيكم في المكان المخصص للانتظار على مستوى وكالتكم؟

جيد جدا	
جيد	
متوسط	
سيء	

11– ما هي مدة انتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفية؟

اقل من 15 دقيقة	
من 15 إلى 30 دقيقة	
من 30 إلى 45 دقيقة	
أكثر من 45 دقيقة	

12– هل يمتلك موظفي الوكالة معرفة كافية في الرد على استفساراتكم؟

نعم	
نوعا ما	
لا	

13– هل تتعامل الوكالة مع المعلومات التي تخصكم بسرية؟

نعم	
لا	

14– هل يتقن موظفي الوكالة أداء الخدمات المصرفية (عدم وجود أخطاء)؟

نعم	
أحيانا	
لا	

15- هل قدمتم من قبل شكاوى أو احتجاجات؟

نعم	
لا	

- إذا كان نعم, كم مرة؟

من 01 إلى 02 مرة	
من 03 إلى 05 مرة	
أكثر من 05 مرات	

16- كيف كانت إجابة الوكالة على شكاويكم واحتجاجاتكم؟

ايجابية	
سلبية	
لا مبالاة	

17- هل تنصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

نعم	
لا	

18- هل سبق وأن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

نعم	
لا	

- إذا كان نعم، هل تشعرون بان مقترحاتكم تؤخذ في الاعتبار؟

نعم	
لا	

19- هل تشعرون بالامان في التعامل مع الوكالة؟

نعم	
لا	

20- **بناء على تجاربكم في التعامل مع وكالة مسيلة ما هو رأيكم في فكرة بنك الجلوس؟**

ممتازة	
جيدة	
متوسطة	

نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

- إنتـــهى -

ملحق رقــــم (07):

شكل الاستبيان الموجه الى موظفي بنك BADR

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسييرو العلوم التجارية

استبيان

إلى موظفي بنك BADR الكرام:

في إطار تحضير مذكرة ماجستير تحت عنوان: " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – وكالة مسيلة – " نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن التعاون معنا

الاستبيان محضر من طرف الطالبة: لعذور صورية – جامعة مسيلة–

من فضلك ضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:

1– بيانات شخصية

1-1 الجنس:

ذكر	
أنثى	

1-2 السن:

من 20 إلى 30 سنة	
من 31 إلى 40 سنة	
من 41 إلى 50 سنة	
أكثر من 50 سنة	

1-3 المستوى التعليمي:

ابتدائي	
ثانوي	
مهني	
جامعي	

1-4 الأقدمية

اقل من 3 سنوات	
من 3 إلى 5 سنوات	
من 5 إلى 10 سنوات	
أكثر من 10 سنوات	

2- كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

جيدة	
سيئة	

3- تبذلون مجهودات اظافية في العمل من أجل ؟

إرضاء الزبون	
إرضاء المسؤول	
لأجل الترقية في العمل	
إرضاء الضمير المهني	

4- ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

صعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته	
صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي	
عدم اهتمام الزبون بالمعلومات التي يجب تقديمها إليه	
لا توجد أي صعوبات	

5- حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن؟

السرعة في تقديم الخدمة	
حسن المعاملة	

6- كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها للزبون؟

جيدة	
متوسطة	
رديئة	

7- ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبون؟

ممتازة	
جيدة	
متوسطة	
نوعا ما	

8- هل إدارة البنك تشرككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون؟

نعم	
لا	

نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

- إنتـــهى -

أولا: باللغة العربية

I. كتب:

1– أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنوك، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000.

2– احمد راشد عادل، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1980.

3– أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

4– إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004/2003.

5– أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001.

6– بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.

7– بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويق استراتيجي)، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.

8– جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.

9– جوزيف إتش بويت و جيمي تي بويت: ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

10– حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.

11– ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 1999.

12– سعيد سيف النصر، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.

13– سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001.

14– شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

15– صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998.

16– طارق الحاج، واخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،1997.

17– طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.

18– طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، مكتبة الشقري، مصر، 1999.

19- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة 1995.

20- عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1992.

21- عبد الحميد محمد الشواربي& محمد عبد الحميد الشـــواربي، إدارة المخـــاطر الائتمانيـــة، دار المعـــارف، الإسكندرية، مصر، 2002.

22- عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1999.

23- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.

24- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج3، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.

25- عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

26- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياهما و ادارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

27- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشـــر، مصـــر، بدون سنة.

28- فوزي مدكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

29- محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999.

30- محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعيـــة، بـــيروت، لبنـــان، 1999.

31- محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر، الطبعة الأولى، 2002.

32- محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

33- محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكـــو للخـــدمات التعليمية، مصر، 1996.

34- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق, الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

35- محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشـــروالتوزيع، الإســـكندرية، مصر، 1998.

36- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

37- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994.

38- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.

39- هاني أحمد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

40- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.

41- وليام .ج. روثويل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1999

II. الرسائل الجامعية:

1- نعيجات عبد الحميد، جودة الخدمات البنكية وتأثيراها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير غـــير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2005.

2- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشـــورة، كليـــة العلـــوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

3- معراج هواري، التسويق المصرفي وتاثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة2001.

4- شاوش يوسف، التسويق البنكي (الأنظمة والاستراتيجيات) حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1998.

III. مجلات وملتقيات:

1- إياد عبد الله شعبان، المزيج التسويقي وأهميته للمصرف، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 269، بيروت، 2003.

2- بلغرسة عبد اللطيف، "من أجل استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصـــرفة في ظل اقتصاد المعرفة "، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفـــرص الانـــدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلـــة، أيـــام 10-09 مارس 2004.

3- بن عبد العزيز فطيمة، حمد تيميزار، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار يومي 24 و 25 افريل سنة 2005.

4- كربالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، مداخلة مقدمة في الملتقى الـــوطني الثـــاني حـــول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24- 25 افريل، 2005.

5- فرحي محمد، نشنش سليمة، "اثر اندماج البنوك على التنمية الاقتصادية"، مداخلـــة مقدمـــة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية، كليـــة العلـــوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل 2005.

6- بلمقدم مصطفى وبوشعور راضية، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمـــة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنســـانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004.

7- زغيب مليكة ونجار حياة، "النظام البنكي الجزائري -تشخيص الواقع وتحديات المســـتقبل-"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية -واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14و15 ديسمبر 2004.

8- بن عيشي بشير وعبد الله غالم، "المنظومة المصرفية عبر الإصـــلاحات الاقتصـــادية- إنجـــازات وتحديات-"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة، مخاطر وتقنيات، بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي 6و7جوان 2005.

9- حسين رحيم، "نحو تطوير الوساطة المالية في الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الـــوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة- منافسة، مخاطر، تقنيات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلـــوم التسيير، جامعة جيجل، يومي 6و7 جوان، 2005.

10- بن يخلف زهرة، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري واثرها على البنوك الجزائريـــة"، مداخلـــة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي24 و25 افريل، سنة 2005.

11- ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، "أهمية التوجه التسويقي في المصرف"، مداخلة مقدمـــة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلـــوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24و25 افريل، 2005.

12- طاري محمد العربي، زغيب شهرزاد،" المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية – حقائق و آفاق –"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، سبتمبر 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

I. Ouvrages :

1- (H) Mathe, (M) Dubosson & (M)Rousseau, Le Service globale, Edition Maxim, Paris, 1997.
2- (J) Lendrevie & (D) Lindon, Mercator, 6 ième édition, édition Dalloz, , Paris, France, 2000.
3-Christiane Dumoulin & autres, Entreprise des services, 7 facteurs de réussite, Edition Organisation, Paris, 1991.
4-Michel Langlois & Gérard Tocquer, Marketing des Service (Le défi relationnel), Edition Goétan Morine, Canada, 1992.
Mohamed Seghir DJITLI, Comprendre le Marketing, berti édition, Alger, 1990.
5- Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10ème édition, publi union éditions, Paris, France, 2000.
6- Philip Kotler, Les cles du marketing, Pearso Education, Paris, 2003.
7-Tournois Nadine, Le Marketing Bancaire face à la nouvelles technologies, Masson, Paris, 1989.
8-Yves Chirouze, Le Marketing, Tom 1, Office des Publications universitaires, Alger, 1990.
9-Yves Le Golvan , Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985.
10- Zollinger Monique & Eric Lamarque, Marketing & Stratégie De La Banque, 3ém edition, Dunod, Paris, 1999.
11- Zollinger Monique, Marketing et strategies bancaires, Dunod, Paris,1992.

II . Revues et Articles :

1- BADR Banque, Badr info, N°:01, Janvier 2002.
2- BADR Banque, Badr info, N°02, Mars 2002.
3- BADR Banque, Badr info, N°33, Mars/Avril 2003.
4- BADR Banque, Badr info, N°36/37, Décembre 2003.
5- Schlosser Anne-marie, " Les évolutions de la banque-clients ", Revue Française du Marketing, N° :171, (1999/1).
6- Paul Valentin Ngobo, "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs(un état des recherches)", Revue Française du Marketing, N°163, (1997/3).

ثالثا: مواقع الانترنيت

1- www.badr-bank.net, Consulté le :15/04/2006.
2- www.droit.univ-paris5.fr. Consulté le: 20/12/2005.
3- www.univ-aix.fr. Consulté le: 15/02/2006.